



Agents de développement et militants paysans indigènes dans les Andes équatoriennes. La quête de juste équilibre face aux préceptes de la coopération internationale

Clémentine Moriceau

► To cite this version:

Clémentine Moriceau. Agents de développement et militants paysans indigènes dans les Andes équatoriennes. La quête de juste équilibre face aux préceptes de la coopération internationale. Science politique. 2012. dumas-00762178

HAL Id: dumas-00762178

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00762178>

Submitted on 6 Dec 2012

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne
Master 2 Recherche Sociologie et institutions du politique
Département de Science politique - UFR 11

**Agents de développement et militants paysans indigènes
dans les Andes équatoriennes.**
*La quête du juste équilibre face aux préceptes de la coopération
internationale*

Mémoire préparé sous la direction de Mme Isabelle Sommier

Présenté et soutenu par Clémentine Moriceau

Année universitaire 2011-2012

Remerciements :

Je remercie ma directrice de mémoire Isabelle Sommier pour m'avoir orientée et conseillée tout au long de ce travail.

Je remercie toute l'équipe d'Heifer Ecuador pour m'avoir si bien accueillie, tout particulièrement Martha, Germania, Fausto et Mauricio pour le temps et l'attention qu'ils m'ont accordés lors de nos rencontres et entretiens.

Je remercie chaleureusement les membres de la COMICH et du MICC qui ont accepté mes demandes d'entretien lors de mon second séjour en Equateur, en particulier Bernardo, Miguel, Emilio, Gloria, Maritza, et Don Abraham.

Je remercie enfin la FLACSO Ecuador et plus particulièrement le professeur Franklin Ramirez Gallegos pour ses conseils avisés.

Un grand merci également à mes parents, à Martine pour sa relecture.

Sommaire

Chronologie politique de l'Equateur (chefs d'Etat)	7
Liste des Abréviations	9
Introduction	11
Transition démocratique, mobilisations sociales et coopération au développement en Equateur.	13
Etat de l'art.....	18
Les incidences du terrain.....	22
Une approche par la sociologie de l'action publique.....	24
Une approche par la sociologie des idées.....	27
Une approche par la sociologie des mouvements sociaux.	29
Problématiques et hypothèses de recherche	32
Partie 1- Des Evangiles aux agronomes, naissance et construction des mouvements indigènes de Chimborazo et Cotopaxi.....	36
I. Créer des espaces de revendications politiques indigènes.....	37
A. Mouvement de « communalisation », réformes agraires et luttes pour la terre.....	37
B. Les prémices du MICC et de la COMICH.	42
C. Vers la visibilité nationale du MICC et de la COMICH.	45
II. Le développement des OSG dans les provinces de Cotopaxi et Chimborazo : vers la dépolitisation du MICC et de la COMICH.	48
A. Les transformations du social : développement rural, capital social et renforcement organisationnel.....	49
B. L'OSG, la réponse aux modes d'intervention de la coopération internationale.....	52
C. « Décennie perdue » ou « décennie gagnée » ?	55
III. Le MICC et la COMICH, des fabriques de dirigeants sans militants.	57
A. La jeunesse, construction d'une identité paysanne indigène positive et active.	58
B. L'âge adulte : politisation et acquisition de savoirs et techniques du développement.....	65
C. Des organisations de leaders sans militants.	69
Partie 2 - Quand les travailleurs du développement font de la politique : les transformations des discours et pratiques du « paradigme du développement »	73

I. La rhétorique du développement chez HEIFER Ecuador.....	74
A. Une conception « technico-politique » du développement.	74
B. Des pratiques de développement.	78
C. Les représentations du monde rural : catégories d'action publique et rôles sociaux promus.	80
II. Vers une dépolitisation des « politiques publiques internationales ».....	82
A. Le discours de la neutralité scientifique.	83
B. Exigences de cohérence, de participation et de systématisation.	85
C. Un projet qui véhicule des manières de penser, de communiquer et d'interagir.	88
III. Le travail des équipes de terrain sur les projets de développement et l'identité de l'institution.	93
A. La construction d'une identité collective parmi les équipes de terrain d'HEIFER Ecuador.	94
B. Le travail identitaire de l'institution.	99
C. La transformation de « l'esprit » de l'institution par les équipes de terrain.	102
Partie 3 - D' « en-haut » au terrain, vie et tentatives d'autonomisation du projet de développement.	105
I. Immersion dans le quotidien d'un projet de développement.	106
A. Les conditions de l'interaction.	106
B. La réception des activités du projet de développement.	108
C. « Faire quelque chose pour la communauté », ressources et logiques d'action des acteurs locaux du développement.	112
II. Les organisations paysannes et indigènes face aux « dommages collatéraux » du développement.	115
A. Bureaucratisation et querelles organisationnelles.	116
B. Monétarisation, professionnalisation des organisations et différenciation sociale.	118
C. Dépendance et clientélisme, les ultimes condamnations du développement.	121
III. Quand le terrain renégocie et transforme le projet de développement.	125
A. La négociation initiale du projet.	126
B. La négociation quotidienne du projet.	128
C. Un espace d'autonomie restreint, dépendant de l'autonomie de l'ONG vis à vis des bailleurs de fonds.	132

Conclusion.....	136
Bibliographie	143
Sources	147
ANNEXES.....	150
Province de Cotopaxi	152
Province de Chimborazo	154
Annexe 2 : Divisions territoriales politiques et administratives de l'Equateur	156
Annexe 3 : Notes de terrain. L'<i>Encuentro Nacional</i>, réunion annuelle des salariés d'Heifer Ecuador. ...	157
Annexe 4 : Notes de terrain. Une réunion houleuse face à des bénéficiaires mécontents.....	158
Annexe 5 : Notes de terrain. Un concours d'attelage dans la communauté de Guantul (COMICH).	160
Annexe 6 : Notes de terrain. Un atelier de socialisation du CDR.....	161
Annexe 7 : Recensement des activités quotidiennes de l'équipe Sierra (six mois)	164
Annexe 8 : Liste des entretiens	167
Guide d'entretien – Agents de développement.....	168
Guide d'entretien – Dirigeants paysans / indigènes	170
Guide d'entretien – Promoteurs	172

Chronologie politique de l'Equateur (chefs d'Etat)

2007 – 2012: Rafael Correa, Alianza PAIS.

2005 – 2007: Alfredo Palacio (sans parti)

2002 – 2005: Lucio Gutiérrez, Partido Sociedad Patriótica (PSP).

2000 – 2002: Gustavo Noboa, Démocratie Populaire – Union Démocrate Chrétienne (DP-UDC), Vice-President (assume la présidence à la suite de la chute du gouvernement de Mahuad.

2000: Gouvernement du Col. Gobierno Lucio Gutiérrez (Junte de Sauvetage National), Alliance avec la CONAIE;

1998 - 2000: Jamil Mahuad, Démocratie Populaire – Union Démocrate Chrétienne (DP-UDC), présidence interrompue par un coup d'Etat civilo-militaire.

1997 – 1998: Fabián Alarcón, Front Radical Alfariste, Président du Congrès, président intérimaire

1997: Rosalía Arteaga Serrano, Mouvement Indépendant pour une République Authentique (MIRA), Vice- Presidente du Gouvernement de Bucaram.

1997: Fabián Alarcón, Front Radical Alfariste, Président du congrès, président intérimaire.

1996 – 1997: Abdalá Bucaram Ortiz, Parti Roldosiste Equatorien (PRE), destitué par le Congrès pour "incapacité mental à gouverner".

1992 – 1996: Sixto Durán-Ballén Córdovez, Parti Unité Républicaine (PUR)

1988 – 1992: Rodrigo Borja Cevallos, Gauche Démocratique (ID)

1984 – 1988: León Febres Cordero, Front de Reconstruction Nationale (FRN)

1981 – 1984: Osvaldo Hurtado Larrea Démocratie Populaire – Union Démocrate Chrétienne (DP-UDC). Assume la présidence suite à la mort de Roldos dans un accident aérien.

1979 – 1981: Jaime Roldós Aguilera, Concentration des Forces Populaires (CFP)

1976-1979: Junte militaire (Alfredo Poveda Burbano, Luis Leoro Franco, Guillermo Durán Arcentales)

1972-1976: Guillermo Rodríguez Lara

1968-1972: José María Velasco Ibarra, Front National Velasquiste (FNV)

1966-1968: Otto Arosemena Gómez, Coalition Institutionnelle Démocratique (CID)

1966: Clemente Yerovi Indaburu (sans parti)

1966: Gral. Telmo O. Vargas B.

1963-1966: Junte militaire (Ramón Castro Jijón, Luis Cabrera Sevilla, Guillermo Freile Posso, Mario Gándara Enríquez)

1961-1963: Carlos Julio Arosemena Monroy, Front National Velasquiste (FNV)

1960-1961: José María Velasco Ibarra Front National Velasquiste (FNV)

1956-1960: Camilo Ponce Enríquez, Mouvement Social Chrétien (MSC)

1952-1956: José María Velasco Ibarra

1948-1952: Galo Plaza Lasso, Mouvement Civique Démocratique National (MCDN)

1947-1948: Carlos Julio Arosemena Tola

1947: Mariano Suárez Veintimilla, Parti Conservateur Equatorien (PCE)

1947: Col. Carlos Mancheno Cajas

1944-1947: José María Velasco Ibarra, Alliance Démocratique (AD)

1944: José María Velasco Ibarra

1940-1944: Carlos Alberto Arroyo del Río

Liste des Abréviations

APN : Aide Populaire Norvégienne.

AVC : Alfaro Vive Carajo.

CDL : Comité de Développement Local.

CDR : Compartir de Recursos (Partage des Ressources).

CEPAL : Commission Economique Pour l'Amérique Latine.

CESA : Centrale Equatorienne de Services Agricoles.

COCPROP : Corporation des Organisations Paysannes Promejoras de Pastolcalles.

CODENPE : Conseil des Nationalités et Peuples d'Equateur.

COMICH : Confédération des Organisations du Mouvement Indigène de Chimborazo.

CONAIE : Confédération des Nationalités Indigènes d'Equateur.

CONEFA : Commission Nationale d'Eradication de la Fièvre Aphteuse.

CORCIMA : Corporation des Communautés Indigènes Maquipurashun.

DRI : Développement Rural Intégral.

EBI : Education Bilingue Interculturelle.

ERPE : Ecoles Radiophoniques du Peuple d'Equateur.

FEI : Fédération Equatorienne d'Indiens.

FEPP : Fond Equatorien Populorum Progressio.

FMI : Fond Monétaire International.

FODERUMA : Fond de Développement Rural pour les Marginaux.

FPPIE : Fondation Peuple Indien d'Equateur.

GCP : Gestion du Cycle de Projet.

IERAC : Institut Equatorien de Réforme Agraire et Colonisation.

IFI : Institutions Financières Internationales.

INFA : Institut de l'Enfance et de la Famille.

INIAP : Institut National de Recherche en Agriculture et Elevage.

IRFEYAL : Institut Radiophonique Foi et Joie.

LFA : Logical Framework Approach (Approche par le Cadre Logique).

MAG : Ministère de l'Agriculture.

MAGAP : Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage.

MCC : Mouvement Paysan de Cotopaxi (jusqu'en 1980).

MEC : Ministère de l'Education et de la Culture.

MIC : Mouvement Indigène de Cotopaxi (de 1980 aux années 2000).

MICC : Mouvement Indigène et Paysan de Cotopaxi (depuis les années 2000).

MICH : Mouvement Indigène de Chimborazo.

MIES : Ministère de l'Inclusion Economique et Sociale.

OB : Organisation de Base.

ONG : Organisation Non Gouvernementale.

OSG : Organisation de Second Degré.

OTG : Organisation de Troisième Degré (organisation provinciale).

PAS : Plans d'Ajustement Structurel.

PCE : Parti Communiste Equatorien.

PDA : Programme de Développement de Zone (ONG World Vision).

PIPG : Parlement Indigène et Populaire de Guamote.

PRODEPINE : Projet de Développement des Peuples Indigènes et Noirs d'Equateur.

PRONADER : Programme National de Développement Rural.

SIISE : Système d'Indicateurs Sociaux d'Equateur.

SEEIC : Système Educatif Expérimental Interculturel de Cotopaxi.

SERBISH : Système d'Education Radiophonique Shuar.

UCASAJ : Union des Paysans de San Juan.

UCINQUI : Union des Communautés Indigène de Quichinche.

UNESCO : Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Culture et la Science.

UNOCAM : Union des Organisations Paysannes de Mulalillo.

UNOCANC : Union des Organisations Paysannes du Nord de Cotopaxi.

UOCIG : Union des Organisations Paysannes et Indigènes de Guamote.

Introduction



Dessin de Victor Hugo Catalan (dessinateur argentin).
« Nous apportons la culture, l'éducation, le progrès ! »
- « Et cette épée, c'est pour quoi, maître ? » (notre traduction).



Dessin de Quino (dessinateur argentin). « Le problème de la grande famille humaine, c'est que tout le monde veut être le père » (notre traduction).

« Les étudiants [en coopération au développement] ont peur de contribuer à la pensée néocoloniale et souhaitent sortir du schéma de la coopération Nord-Sud. Ils privilégient la coopération Sud-Sud et s'engagent plutôt dans des projets menés par des organisations locales», mentionnait, en 2010, un article publié sur le site de RFI¹. Cette affirmation est le reflet des critiques adressées communément à la coopération au développement, et de la nécessité pour ceux qui y travaillent de sans cesse la « renouveler », pour rompre avec un passé encombrant. Dans la presse et la littérature grise², le développement est abordé comme une gamme de solutions techniques à une situation jugée non optimale. C'est un concept normatif lourd de présupposés (évolutionnisme social, individualisme, économisme³) que l'on retrouve dans des définitions de l'OCDE⁴ ou de l'économiste Joseph Stiglitz⁵.

¹ RFI. « Les étudiants en coopération et aide au développement ne veulent pas "contribuer à la pensée néocoloniale" », mardi 14 décembre 2010, [en ligne], <http://www.rfi.fr/afrique/20101213-cooperation-aide-developpement-neocoloniale>, consulté le 19 juin 2012.

² Ensemble des documents (rapports, évaluations) produits par les institutions financières internationales, grandes ONG et organisations internationales.

³ Gilbert Rist « Chapitre 13 / De la lutte contre la pauvreté aux Objectifs du millénaire pour le développement », in *Le développement*, Presses de Sciences Po, 2007, p. 395-416.

⁴ « Sur le fond, [le développement] consiste en l'amélioration par les hommes et les femmes de leur capacité à réaliser leur potentiel humain individuel et collectif » cité par Rist, *Ibid*.

⁵ « Le développement représente une transformation de la société, le passage de relations traditionnelles vers des approches plus « modernes ». Les changements associés au développement permettent aux personnes et aux sociétés de mieux maîtriser leur destin », J. Stiglitz (2000), « Vers un nouveau paradigme pour le développement », *L'Economie politique*, n°5. Cité par Rist, *Ibid*.

Le développement a ses experts, ses intellectuels, ses décideurs et ses professionnels. Il a même constitué, dans les années 1950, une sous-discipline de sciences sociales, les *development studies*. Le concept évolue, en même temps qu'il accumule, comme une éponge, les différentes théories et pratiques qui lui ont été associées. Selon Rist⁶, le développement « ne peut se définir objectivement, il existe à travers les actions qu'il légitime et les institutions qu'il fait vivre ». Rist va plus loin dans sa définition critique du concept, qui pour lui se résume à une croyance en la croissance économique : « *Le développement est constitué d'un ensemble de pratiques parfois contradictoires en apparence qui, pour assurer la reproduction sociale, obligent à transformer et à détruire, de façon généralisée, le milieu naturel et les rapports sociaux en vue d'une production croissante de marchandises (biens et services) destinées, à travers l'échange, à la demande solvable* »⁷. C'est en partant de cette approche critique du concept de développement que nous allons nous intéresser aux rapports entre ceux qui le mettent en œuvre (les « développeurs ») et ceux qui le reçoivent (les « développés »), en s'interrogeant, à l'instar de Denis Merklen⁸, sur les types de relations sociales qui s'établissent à travers la mise en œuvre des « projets de développement »⁹. Les relations entre les différents acteurs du développement peuvent être analysées au niveau macro, en se focalisant sur la *high policy*, domaine privilégié par la théorie des relations internationales¹⁰, ou au niveau micro, en s'intéressant au « terrain ». C'est dans cette dernière démarche liée au « terrain » que nous souhaitons inscrire le présent travail, en nous concentrant sur les interactions entre ONG et organisations paysannes et indigènes de la *sierra central*¹¹ équatorienne.

12

Les ONG et les organisations de la société civile sont au cœur de l'analyse des politiques sociales en Amérique Latine, continent qui selon Denis Merklen expérimente la « transnationalisation du social »¹², entendue comme la promotion par la coopération internationale de politiques sociales tournées directement vers les organisations de la société civile. En Equateur, les organisations paysannes et indigènes sont ainsi depuis une vingtaine d'année les principaux destinataires de l'aide au

⁶ *Ibid.*

⁷ *Ibid.*

⁸ Denis Merklen, « El impacto de la cooperación. ¿Qué tipo de relaciones sociales genera la solidaridad internacional? », dans *La dimensión social de la cooperación internacional: aportes para la construcción de una agenda post-neoliberal*, édité par Ana Josefina Arias et Miguel Gabriel Vallone, Buenos Aires, Centro de integración, comunicación, cultura y sociedad (CICCUS), 2010, p. 97-112.

⁹ Selon Olivier de Sardan, le projet de développement est un « idéal-type » parmi les dispositifs de développement, car il représente la structure d'intervention la plus répandue. Mais il existe d'autres dispositifs de développement, comme les campagnes de communication, l'action des services sociaux, la circulation de conseillers agricoles...etc. (Olivier de Sardan Jean-Pierre, *Anthropologie et développement. Essai en socio-anthropologie du changement social*, Marseille, APAD – Paris, Khartala, 1995, p. 125).

¹⁰ Marie-Claude Smouts « Chapitre 5. La coopération internationale : de la coexistence à la gouvernance mondiale », in *Les nouvelles relations internationales*, Presses de Sciences Po, 1998, p. 135-160.

¹¹ La Sierra central regroupe les provinces de Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Bolivar et Cañar. Voir les cartes de l'annexe 1.

¹² Denis Merklen, « El impacto de la cooperación. ¿Qué tipo de relaciones sociales genera la solidaridad internacional? », dans *La dimensión social de la cooperación internacional: aportes para la construcción de una agenda post-neoliberal*, édité par Ana Josefina Arias et Miguel Gabriel Vallone, Buenos Aires, Centro de integración, comunicación, cultura y sociedad (CICCUS), 2010, p. 97-112.

développement. Ce pays présente un certain nombre de spécificités qui rendent l'analyse du rapport entre organismes de développement et organisations paysannes et indigènes plus complexe: le mouvement indigène et paysan y est fort, considéré comme un véritable acteur politique depuis les soulèvements de 1994 et un des plus structurés¹³ d'Amérique Latine. Il offre une forte concentration d'organisations territoriales ordonnées par niveau d'action et d'influence. Ce paysage organisationnel va de paire avec un passé de politiques indigénistes érigées en « modèles » pour le reste du continent (c'est en Equateur que Mission Andine¹⁴ mène son action la plus aboutie), ainsi qu'une forte présence dès les années 1970 d'organismes nationaux ou étrangers de coopération pour le développement privilégiant les projets tournés vers les populations rurales indigènes. Ces caractéristiques font de l'Equateur, notamment des provinces de la *Sierra Central*¹⁵, un cas d'étude intéressant pour analyser les interactions entre les organismes de coopération au développement et les organisations paysannes et indigènes, dans lequel il faudra tenir compte des dimensions d'engagement et d'action collective propres aux organisations locales. Celles-ci sont en effet, avant d'être des destinataires de l'aide, des *grass root organizations* affiliées à un mouvement social, à l'instar du « basisme »¹⁶ décrit par Camille Goirand pour qualifier les mouvements populaires latino-américains des années 1980.

Transition démocratique, mobilisations sociales et coopération au développement en Equateur.

Les années quatre-vingt et quatre vingt dix marquent le temps des transitions démocratiques sur le continent latino-américain, cette « troisième vague » de transitions¹⁷ qui confronte les Etats à l'incorporation à l'espace politique et social national de pans souvent majoritaires de la société, jusqu'alors exclus de la participation, de la prise de décision et du bénéfice des politiques publiques. Ces transitions ont été accompagnées de guérillas (au Pérou, en Colombie, au Guatemala, au Salvador, au Nicaragua et en Bolivie) et de mobilisations sociales « inédites », celles des populations indigènes, dont le caractère « nouveau » a été, peut-être à tort, largement souligné¹⁸. La réalité est loin

¹³ Le mouvement indigène équatorien présente une structuration pyramidale rattachant les organisations locales territoriales aux plateformes nationales. La structure du mouvement est présentée plus en détails p. 6

¹⁴ Mission Andine est un programme de développement à destination des populations indigènes, conçu par les Nations Unies et dirigé par l'Organisation Internationale du Travail (OIT), qui démarre en Equateur en 1953 (il est ensuite implanté en Bolivie, au Pérou, en Colombie, au Chili et en Argentine jusque dans les années 1970). La province de Chimborazo fera l'objet du premier « projet pilote » de Mission Andine (Victor Bretón, *Cooperación al desarrollo y demandas étnicas en los Andes ecuatorianos*, FLACSO Ecuador / Universitat de Lleida / GIEDEM, Quito, 2001, p. 63).

¹⁵ Les provinces de Cotopaxi et Chimborazo (voir cartes de l'annexe 1) présentent les plus fortes concentrations d'ONG et d'organisations paysannes et indigènes au niveau national (Bretón Victor, *Op.Cit.*, p. 130).

¹⁶ Le « basisme » recouvre « des mobilisations principalement menées par des citoyens pauvres, parfois des paysans, dont les revendications, très hétérogènes, se sont organisées autour de la question des conditions de vie, des services publics et des droits sociaux » (Camille Goirand, « Penser les mouvements sociaux d'Amérique latine », *Revue française de science politique* 3/2010 (Vol. 60), p. 448).

¹⁷ Samuel Huntington, *The Third Wave: democratization in the late twentieth century*, Norman, University of Oklahoma Press, 1991.

¹⁸ Sonia Alvarez, Arturo Escobar, *The Making of social movements in Latin America*, Boulder, Colorado, Westview, 1992.

d'être aussi homogène. Ainsi l'histoire récente de l'Equateur fait finalement figure d'exception sur le continent : ni conflit armé, ni guérilla¹⁹ n'ont marqué la transition démocratique équatorienne, laquelle a été opérée précocement (1976-1984) sans pacte officiel et sans mobilisation sociale notable, suite à une crise interne à l'armée²⁰. Une transition décidée par les élites militaires, qui explique peu selon Julie Massal²¹, l'apparition au cours des années 1980, d'un des mouvements indigènes et paysans réputés pour être le plus institutionnalisé²² d'Amérique Latine. Autre particularité équatorienne, au clivage *métis / indigènes*, commun à beaucoup d'autres pays²³, s'ajoute un clivage historique *costa / sierra*²⁴, toujours mobilisable aujourd'hui pour comprendre l'actualité politique, sociale et économique. Le premier clivage, dit « ethnique », n'est pas aussi tranché qu'il peut l'être ailleurs, il est même un cadre d'analyse simpliste de la société équatorienne : le terme générique d'*indígenas* rassemble aussi bien des populations quichua de la *sierra*, traditionnellement paysannes (et récemment libérées du *huasipungo*²⁵), que des populations Shuars et Huaorani²⁶ de l'Amazonie, traditionnellement nomades et chasseurs (dont la sédentarisation s'est effectuée progressivement au cours du 20^{ème} siècle, à mesure que l'Etat et les entreprises d'extraction de matières premières pénétraient le territoire) ; les métis ne peuvent eux non plus être considérés comme un groupe « homogène », les différences entre l'élite entrepreneuriale de Guayaquil, les *montubios* (petits agriculteurs des plaines de l'ouest – provinces de Guayas et Manabi) et l'élite intellectuelle *quiteña* (de Quito) étant énormes. Enfin, un troisième groupe, qu'on ne peut assimiler aux deux précédents, est constitué des populations noires, afrodescendantes, majoritairement installées au nord ouest du pays (province d'Esmeraldas). Le

¹⁹ Le seul mouvement de guérilla qu'ait connu l'Equateur, Alfaro Vive Carajo, est apparu dans les années 80 et a été très rapidement réprimé, avec l'aide des Etats-Unis, sans avoir réellement le temps d'établir des contacts avec les secteurs sociaux mobilisés.

²⁰ Julie Massal, *Les Mouvements indiens en Equateur. Mobilisations protestataires et démocratie*, Karthala, Paris, 2005, p. 22.

²¹ Julie Massal souligne le désintérêt de la recherche pour la transition démocratique équatorienne. Elle explique cette négligence par le fait que la transitologie de l'époque était centrée sur le rôle des élites et de la société civile, deux acteurs qui semblent absents du processus de transition équatorien, rendant ce sujet peu attrayant pour les chercheurs de l'époque. Or, la question est fondamentale : comment expliquer l'apparition dès 1984 du plus important mouvement indigène d'Amérique Latine ? Où étaient donc ces organisations avant 1984 ? (*Ibid.*)

²² Donna Lee Van Cott, dans son étude comparative des trajectoires des mouvements indigènes en Amérique Latine (Pérou, Equateur, Bolivie, Colombie, Venezuela, Argentine), analyse le mouvement équatorien comme un « succès », le mouvement ayant atteint une réelle visibilité nationale et une présence dans le débat public, avec notamment la création d'un parti politique en 1996. Cette analyse contribue à émettre l'image d'un mouvement indigène équatorien « organisé », « structuré ». (Donna Lee Van Cott, *From Movements to Parties in Latin America, the evolution of ethnic politics*, New York: Cambridge University Press, 2005).

²³ Les indiens représentent 30 à 40% de la population totale équatorienne, selon les sources (Massal, *Op.Cit.*, p.100). Ce qui place l'Equateur juste derrière la Bolivie et le Guatemala en termes de proportion de population indigène, deux autres pays également confrontés à un puissant clivage *mestizos (ladinos au Guatemala) / indígenas*.

²⁴ La *costa* désigne la région côtière de l'équateur, caractérisée par un climat chaud et humide, en opposition à la *Sierra*, partie andine, caractérisée par un climat froid, venteux et pluvieux.

²⁵ Système d'« *encomienda* » hérité de l'époque coloniale, par lequel un propriétaire terrien autorise les paysans indigènes à vivre sur ses terres, en échange d'un travail non rémunéré. Dans la sierra centrale, des formes de ce système perdurent jusque dans les années 1980.

²⁶ En 1991, la CONAIE reconnaît onze « nationalités » indiennes : les Quichua (eux-mêmes subdivisés en peuples), Achuar, Shuar, Huaorani, Siona, Secoya, Cofane, Awa, Chachi, Epeira, Tsachila.

clivage *costa / sierra* est un clivage socio-économique, construit historiquement autour de l'alternance au pouvoir des élites de la Sierra et de la Costa. Peu après l'indépendance, la Révolution Libérale (1895-1912), permet l'ascension des élites économiques *costeñas* au pouvoir (Guayaquil, deuxième ville du pays, est alors la capitale politique) autour de l'exportation du cacao, jusqu'à la Révolution de Juillet (1925), qui marque le retour et la consolidation au pouvoir des élites agraires de la Sierra, grands propriétaires terriens plus conservateurs (les « *terratenientes* »). De la Révolution de Mai (1944) à 1963 (coup d'Etat militaire), le lancement du cycle de la banane s'accompagne à nouveau de l'essor des secteurs bancaires et commerciaux de la Costa. Les dictatures militaires qui se succèdent de 1963 à 1976 misent sur le modèle développementaliste²⁷ pour sortir le pays de la crise du système agro exportateur. Cette brève chronologie permet de distinguer certains acteurs importants dans le paysage politique équatorien : l'armée, dont le rôle dans le développement du pays (construction de routes, d'écoles, de barrages, extraction pétrolière) et dans l'intégration des populations indigènes (par le service militaire puis l'enrôlement surtout en Amazonie), en fait un interlocuteur ambivalent des organisations paysannes et indigènes ; les grands propriétaires terriens, électorat traditionnel de la droite conservatrice, et souvent descendants des familles de colons espagnols, ennemis des organisations paysannes ; les chefs d'entreprises et banquiers de Guayaquil, électorat traditionnel de la droite libérale, tantôt alliée, tantôt concurrente des conservateurs, mais dont le discours politique séduit parfois les populations indigènes de la Sierra. A ce double clivage, s'ajoute selon Betty Espinosa, la « coexistence de plusieurs projets historiques de modernité »²⁸, qui font de l'Équateur un monde pluriel, en termes d'usages, de coutumes, de stratégies pour vivre la modernité.

Le mouvement indigène équatorien est aujourd'hui un acteur politique et social sur le plan national, doté d'une certaine expérience en termes de mobilisations sociales mais aussi de participation politique conventionnelle. En effet, il a traversé plusieurs périodes, de sa création « officielle » en 1986 (naissance de la Coordination des Nationalités Indigènes d'Équateur - CONAIE²⁹, déjà existante sous une autre forme depuis 1984) à sa collaboration avec les débuts du gouvernement de Rafael Correa, en passant par la création d'un parti politique en 1996, le Mouvement d'Unité Plurinational Pachakutik Nouveau Pays. Le mouvement surgit sur la scène nationale au début des années 1990, orchestrant

²⁷ Le modèle développementaliste est un modèle de développement promu à l'époque par la CEPAL (Commission Economique pour l'Amérique Latine), tourné vers l'intérieur, par la substitution des importations et la constitution d'un marché interne.

²⁸ Betty Espinosa rappelle les quatre « chocs de modernité » vécus par l'Équateur : la Conquête (ou « l'ethos baroque », caractérisé par le métissage), les lumières (influence de la révolution française, développement d'une socialité contractuelle et laïque), le développement des Etats-nations (romantisme, émergence de l'identité républicaine et nationale), la globalisation néolibérale). Chaque choc de modernité est associé à un projet de modernisation et des stratégies pour vivre celle-ci, qui perdurent encore aujourd'hui dans la société. (Espinosa Quintana Betty, *Agir dans une pluralité de mondes : le cas du commerce équitable en Équateur*, Presses universitaires de Louvain, Louvain, 2010).

²⁹ La CONAIE compte aujourd'hui trois confédérations régionales, ECUARUNARI pour les Andes, CONFENIAE pour l'Amazonie, et CONAICE pour la Costa.

trois mobilisations d'ampleur nationale³⁰ qui paralysent le pays pendant plusieurs jours. A partir de 1996, la CONAIE change de stratégie en décidant de ne plus agir « à l'extérieur » de l'Etat, mais de transformer le système politique de l'intérieur. Son projet politique repose sur l'exigence de démocratisation de l'Etat, du gouvernement et des autorités locales et de restructuration totale des mécanismes existants d'insertion, mécanismes issus des politiques indigénistes qui ne permettent pas une intégration sociale, politique, économique et culturelle des peuples indigènes³¹. Si le mouvement remporte plusieurs succès politiques (notamment la prise en compte de certaines de ses revendications dans la réforme constitutionnelle de 1998 et l'abrogation en 2006 du contrat entre l'Equateur et l'entreprise pétrolière nord-américaine Occidental Petroleum Corporation), il connaît depuis 2003 un processus d'affaiblissement et de fragmentation³². Ce processus est pour certains le résultat inéluctable de la stratégie adoptée en 1996 par la CONAIE : en décidant de transformer le système de l'intérieur, la CONAIE aurait mis ses organisations internes en concurrence pour l'accès aux espaces politiques conquis, concurrence à laquelle s'ajoute celle des autres confédérations indigènes nationales (la FENOCIN et la FEINE³³). Cependant, cette histoire politique du mouvement au niveau national est vécue et se lit différemment au niveau local. En effet, le mouvement se caractérise par une structuration « pyramidale » des différentes organisations, sans qu'il n'existe forcément de subordination entre les différents niveaux. Ainsi, on distingue les organisations de base (OB) comme les communautés, les associations de producteurs, les groupes de femmes...etc. ; les organisations de second degré (OSG) qui sont des regroupements, des unions d'OB ; les organisations de troisième degré (niveau provincial) ; les confédérations (niveau régional, comme ECUARUNARI pour la *sierra*) ; les coordinations nationales (la CONAIE, la FEINE, la FENOCIN). Le niveau local est en proie à d'autres enjeux que ceux qui agitent la CONAIE au niveau national : les dirigeants locaux mettent au premier plan les revendications plus concrètes, liées entre autres à l'accès à la terre, aux ressources naturelles (eau, forêts), aux services de base (transport, éducation, santé) et à la souveraineté alimentaire. Enfin, la CONAIE est traversée par un clivage Andes / Amazonie, les deux confédérations régionales (Ecuadorunari pour la Sierra, CONFENIA pour l'Amazonie) étant en compétition pour la direction du mouvement. Ecuadorunari, confédération marquée par une tradition de lutte, a dominé la CONAIE jusqu'en 1995. Depuis, la CONAIE a été dirigée par Luis Macas, indien Shuar issu de la CONFENIA, réputée plus encline à la négociation³⁴. Le Mouvement indigène est souvent perçu à travers ses luttes

³⁰ Soulèvements de juin 1990 et juin 1994, Marche de Puyo à Quito en 1992.

³¹ Massal, *Op. Cit.*, p. 98.

³² Fernando Garcia, «Equateur: Mouvement indigène et participation (1990-2007) », in *Outre-Terre*, N°38, 2007, pp. 295 à 308.

³³ La FEINE (Fédération Equatorienne des Indigènes Evangélistes) et la FENOCIN (Confédération Nationale des Organisations Paysannes, Indigènes et Noires), sont deux autres coordinations nationales concurrentes de la CONAIE.

³⁴ Depuis avril 2011 (élections), la présidence de la CONAIE est de nouveau aux couleurs d'ECUARUNARI, par la personne d'Humberto Cholango.

au niveau national. Le niveau local a seulement été l'objet d'études ethnographiques en anthropologie, plus rarement en science politique. Or, l'approche microsociologique apporte un autre regard sur le processus de construction du mouvement.

Au niveau local, sur le « terrain », les ONG et autres organismes de développement constituent un des principaux interlocuteurs, et partenaires, des organisations paysannes et indigènes du mouvement. Il est possible de distinguer trois étapes dans le développement de la présence de ces organismes au cours du 20^{ème} siècle en Equateur³⁵. Au début du siècle, les rares fondations philanthropiques ou caritatives existantes prennent en charge la gestion d'orphelinats, d'hospices ou de maisons de santé pour handicapés mentaux, alors qu'apparaissent dans les corporations d'artisans et d'ouvriers les premières mutuelles ou « associations d'aide mutuelle ». C'est à partir des années 1950, avec l'implantation du modèle développementaliste, qu'apparaissent les premières ONG « modernes ». Celles-ci se calquent sur les recommandations de la Commission Economique pour l'Amérique Latine (CEPAL), d'Alliance pour le Progrès et de Mission Andine, en soutenant le processus de réforme agraire et le développement de services sociaux de base. L'Eglise catholique, à travers les Diocèses et Caritas (1961), mais aussi d'autres missionnaires (salésiens notamment), participe à la création de nombreuses ONG locales (le CEAS³⁶ en 1960, ERPE³⁷ en 1962, le FEPP³⁸ en 1970). Avec le soutien des fondations Ford, Rockefeller et de la Fondation Interaméricaine se créent les premiers centres de recherche sur le monde social (comme le CAAP³⁹ en 1977). Le boom pétrolier vient renforcer les ressources et la capacité d'action de l'Etat militaire, qui déploie plusieurs programmes de développement dans les années 1970. Cette action publique prend fin avec la survenue de la crise économique, en 1982, et la mise en place des premiers Plans d'Ajustements Structurels (PAS) par le Fonds Monétaire International (FMI). On assiste alors à une véritable transformation de la manière de concevoir et de traiter le social, avec la promotion par les institutions de « la coopération internationale » de nouvelles politiques sociales ciblées sur les populations les plus « pauvres »⁴⁰. 34% des ONG répertoriées dans le SIOS⁴¹ (une base de données enregistrant 584 ONG, équatoriennes seulement) ont été créées entre 1980 et 1989, et 46% entre 1990 et 1996. Après plusieurs décennies de gouvernements néolibéraux laissant la part belle aux ONG, l'arrivée de Rafael Correa (2007) et son

³⁵ Carlos Arcos Cabrera, Edison Palomeque Vallejo, *El mito al debate. Las ONG en Ecuador*, Abya Yala, Quito, 1997, p.17.

³⁶ Centrale Equatorienne de Services Agricoles.

³⁷ Ecoles Radiophoniques des Peuples d'Equateur.

³⁸ Fond Equatorien Populorum Progressio.

³⁹ Centre Andin d'Action Populaire.

⁴⁰ Denis Merklen, « El impacto de la cooperación. ¿Qué tipo de relaciones sociales genera la solidaridad internacional? », dans *La dimensión social de la cooperación internacional: aportes para la construcción de una agenda post-neoliberal*, édité par Ana Josefina Arias et Miguel Gabriel Vallone, Buenos Aires, Centro de integración, comunicación, cultura y sociedad (CICCUS), 2010, p. 97-112.

⁴¹ SIOS: Système d'Information des Organismes Sociaux, base de données élaborée en 1996 par la Fondation Alternatives pour le Développement, avec le soutien financier du PNUD. Elle ne répertorie que les ONG équatoriennes, ayant par ailleurs accepté de figurer dans la base.

désir de replacer l'Etat au cœur du développement et des politiques sociales, impliquent des questionnements et repositionnements chez les organismes de développement : ceux-ci doivent désormais formuler des projets de développement⁴² qui répondent non seulement aux exigences des bailleurs de fond, mais aussi à celles du « Plan National pour le Vivre Bien » (le *Sumak Kawsay*)⁴³ formulé par le gouvernement.

Etat de l'art

L'analyse des interactions entre organisations indigènes et paysannes équatoriennes et organismes de développement n'a fait l'objet que de très rares travaux, comme ceux de Victor Breton⁴⁴ qui, de tous, se rapprochent le plus de notre sujet de recherche. Breton s'interroge sur la viabilité et l'efficacité des projets de développement rural ces deux dernières décennies, et remet notamment en cause le renforcement organisationnel comme point de rencontre entre les ONG et les organisations paysannes. Dans cette même perspective, Luciano Martinez analyse les « modes d'intervention de la coopération internationale » sur le monde rural équatorien. Hormis ces contributions, peu d'études ont été produites directement sur notre objet de recherche. En revanche, le mouvement indigène équatorien a fait l'objet de nombreux ouvrages, publiés par des centres de recherches en sciences sociales équatoriens, notamment la FLACSO Ecuador⁴⁵, le CIRE⁴⁶ et la maison d'édition Abya-Yala (Quito), ou des organisations mêmes du mouvement, comme la CONAIE⁴⁷. Les travaux dominants sont ceux de chercheurs et intellectuels équatoriens tels que Andrés Guerrero⁴⁸ et Roberto Santana⁴⁹ ou plus récemment Jose Sanchez-Parga⁵⁰. Cette production scientifique locale sur le mouvement indigène équatorien s'inscrit pleinement dans une approche sociologique par les « nouveaux mouvements sociaux », avec un désintérêt certain pour les approches de type organisationnel comme la mobilisation des ressources, pourtant dominantes au niveau international. Cette particularité s'explique par

⁴² Un projet de développement rural comprend plusieurs acteurs: les bénéficiaires, les exécuteurs, les coordinateurs et les financeurs. Les bénéficiaires sont en général des familles ou des agriculteurs affiliés à une communauté ou une organisation de base. L'organisme de développement peut prendre en charge l'exécution et la coordination du projet, ou déléguer l'exécution à l'organisation paysanne partenaire du projet. L'organisme de développement doit rendre des comptes à ses bailleurs de fond (évaluations de projet, audits).

⁴³ Plan Nacional para el buen vivir – Sumak Kawsay. *Sumak Kawsay* est une expression kichua signifiant "vivre bien". Le Plan (2009-2013) est consultable sur le site de SENPLADES (Secrétariat National de Planification et Développement): <http://www.senplades.gob.ec> (consultation le 18/12/11).

⁴⁴ Victor Bretón (ed.), *Ciudadanía y exclusión: Ecuador y España frente al espejo*, Catarata, Madrid, 2007 - *Capital social y etnodesarrollo en los Andes*, Quito, Caap, 2005 - *Cooperación al desarrollo y demandas étnicas en los Andes ecuatorianos*, FLACSO sede Ecuador, Universitat de Lleida, Quito 2001.

⁴⁵ Faculté Latino-Américaine de Sciences Sociales – Siège Equateur.

⁴⁶ Centre de Recherche de la Réalité Equatorienne (Centro de Investigación de la Realidad Ecuatoriana).

⁴⁷ CONAIE, *Las Nacionalidades Indígenas en el Ecuador: nuestro proceso organizativo*, Ediciones Tincui / Abya Yala, Quito, 1989.

⁴⁸ Andrés Guerrero, *La Semántica de la Dominación: el concertaje de indios*, Libri Mundi, Quito, 1991, et *Etnicidades*, FLACSO Sede Ecuador, Quito, 2000.

⁴⁹ Roberto Santana, *Ciudadanos en la etnicidad. Los indios en la política o la política de los indios*, Abya Yala, Quito, 1995.

⁵⁰ Sanchez-Parga Jose, *El Movimiento Indígena Ecuatoriano*, Abya Yala/Universidad politécnica Salesiana, Quito, 2010

l'absence de claire séparation entre recherche et militantisme parmi les sociologues équatoriens (et latino-américains en général), lesquels ont tenté de donner un sens à des mouvements qu'ils soutenaient⁵¹. Par ailleurs, ces chercheurs circulent dans un même réseau scientifique au sein duquel des institutions comme l'EHESS (marquée par la présence d'Alain Touraine), la CEPAL, la FLACSO et la CLACSO ont joué un rôle prédominant⁵².

Il nous faut donc regarder du côté de la littérature étrangère sur les mouvements indigènes latino-américains pour trouver plus de variété dans les approches théoriques. Ceux-ci ont été largement analysés, sous des angles différents : droit et justice⁵³, participation politique et sociale, droits spécifiques et multiculturalisme⁵⁴, identité⁵⁵. On retiendra notamment l'ouvrage de Donna Lee Van Cott⁵⁶ sur l'action politique des mouvements indigènes par la création de partis ethniques. Donna Lee Van Cott tente d'expliquer la création réussie de partis ethniques en Equateur, Bolivie, Colombie et Vénézuëla, en observant une sélection de variables. Elle conclut que des changements institutionnels (décentralisation, redécoupage des circonscriptions, sièges réservés au parlement, scrutin proportionnel) peuvent favoriser la création de partis politiques ethniques, de même que certaines transformations du système de partis (un déclin de la gauche, une fragmentation des partis politiques). Enfin, la dispersion ou la concentration géographique des minorités ethniques sont aussi un facteur clef dans la réussite ou l'échec de la création de parti ethnique. Cette analyse, inspirée de la Structure des Opportunités Politiques (SOP), a tendance à surestimer les forces du mouvement indigène équatorien, qui semble avoir profité de l'ensemble des changements évoqués précédemment. Julie Massal⁵⁷ adopte un cadre théorique légèrement différent, en intégrant notamment les théories de la mobilisation des ressources : sont analysés avec minutie les contextes de la mobilisation indigène (processus de transition démocratique et réformes agraires), mais aussi les discours, revendications et formes de mobilisation des organisations indigènes (au niveau national et au niveau local), ainsi que la

⁵¹ « Les transitions démocratiques ont donné un caractère urgent à des analyses en termes de changements socioculturels, qui pouvaient donner un sens aux interventions et à l'engagement des intellectuels et universitaires dans les luttes politiques. Ces dernières liaient la construction des nouvelles institutions politiques et le libéralisme économique avec l'ouverture aux « sociétés civiles », incarnées dans les organisations de mouvement social nées durant la décennie précédente », Goirand Camille « Penser les mouvements sociaux d'Amérique latine », *Op. Cit.*, p. 458.

⁵² « La CEPAL et le réseau des FLASCO ont donc pu participer à la constitution d'une communauté épistémique, à la construction d'une pensée homogène sur les mouvements sociaux, puis à la définition d'enjeux et de choix politiques », *Id.*

⁵³ Rachel Sieder, *Multiculturalism in Latin America: indigenous rights, diversity and democracy*, New York: Palgrave Macmillan, 2002.

⁵⁴ Voir entre autres : Michel Wieviorka, « Identités Culturelles et Démocratie », *Cahier des Amériques Latines* (IHEAL, La Documentation Française), N°45, 2005 ; Charles Taylor, *El Multiculturalismo y la Política del reconocimiento*, FCE, México, 1993 ; Will Kymlicka, *Ciudadanía Multicultural*, Barcelona, Paidós, 1996.

⁵⁵ Alejandro Saavedra Pelaez, *Los mapuche en la sociedad chilena actual*, Santiago: LOM Ediciones; Universidad Austral, 2002; Christian Gros, Marie-Claude Strigler, *Etre indiens dans les Amériques. Spoliations et résistances. Mobilisations ethniques et politiques multiculturalistes*, Paris: La documentation Française, 2006.

⁵⁶ Donna Lee VAN COTT, *From Movements to Parties in Latin America, the evolution of ethnic politics*, New York: Cambridge University Press, 2005.

⁵⁷ Julie Massal, *Op. Cit.*, 2005.

participation politique du mouvement (via le parti Pachakutik, et la participation électorale indigène). Nous nous inspirerons en premier lieu de son approche des mobilisations indiennes dans le canton d'Otavallo⁵⁸, qui met l'accent sur les transformations économiques et sociales et l'évolution des stratégies de mobilisation employées par l'organisation indigène cantonale, pour expliquer l'ethnisation des discours des organisations indiennes. Il nous faudra donc tenir compte, dans notre recherche, des particularités propres au contexte et à l'histoire des provinces étudiées⁵⁹ (Cotopaxi et Chimborazo), en se concentrant sur les modifications sociales et politiques des communautés qui ont pu susciter une redéfinition des rôles sociaux, des valeurs, des formes d'organisation et des critères d'identification des membres des organisations indigènes étudiées. Le second apport important de l'ouvrage de Massal pour notre recherche consiste en son analyse de la « revitalisation culturelle » des différents acteurs indiens. Cette analyse a trait directement à notre objet de recherche puisqu'elle explique cette revitalisation culturelle à travers d'une part « la réorganisation sociale interne des groupes ethniques », et d'autre part « la formulation d'une stratégie de contrôle des projets de développement étatiques et de participation à la formulation des politiques publiques adressées aux indiens »⁶⁰. C'est précisément sur ces points qu'entrent en scène les organismes de développement. Julie Massal propose dans ce passage de son ouvrage des pistes intéressantes pour analyser les interactions entre organisations indigènes et organismes de développement, en suggérant la formulation de « stratégie » autour des projets de développement, qui apparaissent comme des enjeux locaux de pouvoir important.

Du côté de la littérature sur la coopération au développement, nous avons choisi de sélectionner trois ouvrages. Le premier suscite plus de questions que de réponses, mais il nous a été utile justement dans la formulation de ces questions. Il s'agit de l'ouvrage déjà mentionné de Victor Breton, qui analyse les transformations des modes d'intervention sur le monde rural dans les Andes équatoriennes, et conclut que les organisations indigènes et paysannes ne sont pas « une émanation de l'esprit communautaire andin », comme on l'entend souvent, mais plutôt une émanation des modes d'intervention pratiqués depuis les années 1980 sur le monde rural via notamment les organismes de développement. Son analyse repose sur une approche quantitative (statistiques) et qualitative (études de cas), mais qui reste cependant très descriptive. L'ouvrage est avant tout polémique par son antilibéralisme affiché, et remet surtout en cause la pertinence des modes d'intervention des ONG par rapport aux résultats en termes de développement (réduction de la pauvreté et de la migration, etc.). Les impacts de ces méthodes de travail sur la structure des organisations paysannes et les types de

⁵⁸ Julie Massal, Chapitre 4, « La mobilisation paysanne indienne dans le canton d'Otavallo : identités et formes d'action collective », *Op. Cit.*, p. 171 – 247.

⁵⁹ Il nous faudra porter une attention particulière à la présence des missionnaires salésiens, et des prêtres de la théorie de la libération, notamment pour les provinces de Cotopaxi et Chimborazo.

⁶⁰ Massal, 2005 : 353.

relations sociales engendrées ne sont pas abordés. La lecture de ce livre suscite donc de nombreuses questions : quelles sont les incidences *sociologiques* de ces modes d'intervention des ONG ? Entraînent-ils des impacts sur les pratiques des organisations paysannes, sur les rôles sociaux endossés par les différents membres ? L'ouvrage de Dauvin et Siméant⁶¹ analyse les ONG à travers une triple démarche, relevant à la fois de l'analyse de carrière au plus près des militants (partie 1), de la sociologie des émotions (partie 2), et de la sociologie de l'action publique⁶² (partie 3, intitulée « *Mettre en œuvre des fragments de politiques publiques* »). Bien que leur terrain soit différent (les ONG françaises en Afrique de l'Ouest principalement), nous nous inspirerons dans une large mesure de leur approche théorique. Nous retiendrons notamment leur approche des ONG comme acteurs de la « *mise en œuvre d'une action publique hétérogène et marquée par une forte division du travail, consistant à appliquer des politiques publiques transnationales, ou plus exactement des fragments de politiques publiques, plus ou moins standardisées, voulues par les bailleurs de fonds internationaux, les autorités des pays d'accueil et les ONG elles-mêmes, selon leur marge de manœuvre* »⁶³. Dans cette partie de l'ouvrage, l'accent est mis sur un paradoxe : le caractère fragmentaire et hétérogène de l'action publique menée par les ONG et le fort degré de codification de certaines procédures propres à la « coopération au développement ». Ce passage appelle à s'interroger sur cette standardisation des politiques sociales promue par la coopération internationale. Enfin, la thèse de Betty Espinosa Quintana⁶⁴ a été d'une influence notable dans le choix des cadres théoriques de ce travail de recherche. Betty Espinosa s'intéresse aux rapports entre petits producteurs équatoriens et organismes locaux reliés aux plateformes de commerce équitable, qui s'inscrivent selon elle dans « une pluralité de monde » (chaque communauté ayant sa propre conception du développement, de la justice, etc.). Pour analyser ces rapports, les situations de négociations et de discordes sur le prix des produits, mais aussi les situations d'accords, Betty Espinosa mobilise plusieurs disciplines (économie, gestion, sociologie et anthropologie), en s'appuyant majoritairement sur la sociologie des régimes d'action de Luc Boltanski⁶⁵. Cette approche nous a semblé particulièrement intéressante pour comprendre le type de relations qui s'établit entre « développeurs » et « développés », car elle permet de penser les situations de stabilité,

⁶¹ Dauvin Pascal et Siméant Johanna, *Le travail humanitaire*, Presses de Sciences Po, Paris, 2002

⁶² « Aussi, par bien des aspects, on gagne à mobiliser la « boîte à outils théoriques » de l'analyse des politiques publiques, plutôt que de se limiter à une approche des ONG comme entités militantes », in Dauvin, Siméant, *Op. Cit.*, p. 205.

⁶³ *Ibid.*

⁶⁴ Betty Espinosa Quintana, *Agir dans une pluralité de mondes : le cas du commerce équitable en Équateur*, Presses universitaires de Louvain, Louvain, 2010

⁶⁵ Boltanski Luc, *L'Amour et la Justice comme compétences. Trois essais de sociologie de l'action*, Paris, Métailié, 1990. Boltanski Luc, Thévenot Laurent, *De la justification. Les économies de la grandeur*, Gallimard, Paris, 1991

d'immobilité, de paix dans les projets de développement, en ayant recours notamment au « régime de paix » fondé sur « l'amour agapè »⁶⁶.

Les incidences du terrain

Mes recherches de terrain se sont déroulées en deux temps : un premier séjour de janvier à juillet 2011, au cours duquel j'ai effectué un stage⁶⁷ au sein de la fondation Heifer Ecuador qui fut l'occasion d'exercer pleinement la méthode de l'observation participante dite « souterraine », aucune personne de l'organisation n'étant au courant de mes intentions de recherche. En revanche, à la fin de ce stage, j'ai exprimé ma volonté de réaliser une étude sur les interactions entre ONG et organisations paysannes et de revenir faire des recherches l'année suivante. Mon deuxième voyage (mars et avril 2012) a donc été un séjour de recherche officialisé par une convention d'accueil avec la FLACSO Ecuador, entièrement consacré à la réalisation d'entretiens avec des salariés de l'ONG et des membres des organisations paysannes avec lesquelles j'avais travaillé. La première phase de mon terrain se caractérise par un degré d'implication élevé, à temps plein, dans les activités de l'ONG et des organisations paysannes. Une immersion totale dans le monde du développement rural, pendant laquelle ma participation a prévalu sur l'observation. De retour en France, un long travail réflexif de mise à distance m'a permis de développer une capacité d'analyse sur les événements vécus. C'est donc avec des questions de recherche formulées que je me suis lancée dans la deuxième phase de mon terrain, non sans une certaine appréhension quant au nouveau type de relation qui allait s'établir avec mes « anciens collègues ». L'accueil de la FLACSO Ecuador m'a permis d'avoir accès à un fond documentaire riche. Les rencontres et discussions avec les chercheurs de cette institution ont également nourri ma réflexion.

Cette double entrée dans le terrain de recherche présente ses avantages et ses inconvénients. C'est d'abord un atout indéniable car l'immersion au cœur des projets de développement m'a donné accès à des informations impossibles à obtenir d'une autre manière, qu'il s'agisse de documents internes, de débats internes à Heifer Ecuador, de conversations officieuses avec les équipes de terrain ou avec les dirigeants des organisations paysannes. Par ailleurs, comme le souligne Betty Espinosa, « la distance permet d'ignorer certaines questions qui deviennent incontournables à celui qui est proche »⁶⁸. Cet endossement du rôle d'acteur m'a également donné à vivre personnellement (en termes de responsabilités envers Heifer Ecuador) le rapport qui se met en place avec les organisations

⁶⁶ Boltanski s'inspire de la théologie chrétienne et de la notion d'amour agapè pour décrire une relation « sans équivalence » c'est-à-dire univoque, sans conditionnalité (l'amour ne repose pas sur des conditionnalités), contrairement à la justice, par exemple.

⁶⁷ Ce stage entrait dans le cadre de mes études (le master professionnel Développement et Coopération Internationale de l'IEP de Lille).

⁶⁸ Espinosa Quintana Betty, *Op. Cit.*, p. 10.

paysannes via le projet de développement. La manière dont j'ai été perçue comme « celle qui sait », celle qui possède le savoir, la compétence (« *Usted sabe Ingeniera, diga no mas...* »⁶⁹) m'a projetée au cœur de ce rapport entre « développeurs » et « développés » au sein duquel la connaissance très vite m'a semblé être une ressource de premier plan. En outre, je n'ai jamais été réellement identifiée à un *agent de développement* à part entière, ni auprès des organisations paysannes, ni auprès des équipes de terrain d'Heifer Ecuador. Mon statut de « stagiaire volontaire blanche » (une « *coopérante* »), qui à première vue peut constituer bien des inconvénients, fut plutôt une source d'avantages : l'idée que je n'étais que de passage a pu inciter à la confiance, à la curiosité, à la confiance, dans les organisations paysannes comme dans l'ONG.

En revanche, mon accès aux organisations paysannes s'est fait uniquement à travers le projet de développement, ce qui constitue une limite dans la mesure où j'ai très peu observé et participé à leur vie en dehors du projet. De cette manière, les organisations ont pu parfois garder la maîtrise de ce qu'elle voulait ou non me laisser voir. Une autre difficulté fut la gestion et l'explication de ma conversion d'acteur en chercheur. J'ai volontairement choisi de rester vague, justifiant ma recherche comme « un passage obligé dans mes études ». Cette stratégie m'a parut opportune afin de pas effrayer les acteurs. Les chercheurs ne sont pas toujours bien perçus, ni par les organisations paysannes qui se sentent assimilées à des « parcs zoologiques »⁷⁰, ni par les ONG, qui les considèrent comme des intrus gênants voire dangereux. Cette méfiance peut s'expliquer par la politisation traditionnellement forte de la recherche en Equateur, qui plus est dans le contexte actuel, où les ONG font l'objet de critiques récurrentes de la part du gouvernement de Raphael Correa⁷¹. Le monde de la recherche est divisé en deux, les soutiens de Raphael Correa faisant face aux chercheurs de « l'opposition ». L'élection, en avril 2012, du nouveau directeur de la FLACSO a donné lieu à un affrontement de ces deux camps. Finalement, conserver le plus possible mon image de « coopérante » me permettait d'échapper à ces enjeux locaux. Il y avait aussi un autre avantage à préserver cette image : la relation avec les coopérants représente toujours pour les organisations paysannes l'espoir d'une opportunité pour un

⁶⁹ « C'est vous qui savez, Ingénieur, c'est à vous de parler ... »

⁷⁰ L'histoire des relations entre la recherche et les populations indigènes est en effet marquée par le racisme et le colonialisme. L'anthropologie culturaliste qui nourrit les politiques indigénistes à partir des années 1940 est la première discipline à s'intéresser au monde rural équatorien. Dans ces différentes recherches, les populations indigènes sont traitées comme une « espèce », dont on cherche à décrire les caractéristiques physiques et comportementales. Le temps n'a pas effacé les traumatismes de cette relation. Les organisations indigènes et paysannes gardent de manière générale une distance méfiante avec les intellectuels et les chercheurs. Voir Carmen Martinez Novo, « Antropología indigenista en el Ecuador desde la década de 1970: compromisos políticos, religiosos y tecnocráticos », in *Revista Colombiana de Antropología* [en ligne] 2007, vol. 43 [consulté le 18 juin 2012].

⁷¹ Le programme politique de Rafael Correa repose sur le retour de l'Etat dans la définition et la mise en œuvre des politiques sociales autour du « Sumak Kausay » (bien vivre), une des notions phare de son projet. Les ONG doivent désormais se plier à un contrôle du gouvernement, portant sur le contenu des projets et leur financement. Les ONG sont régulièrement accusées d'être les instruments du « néolibéralisme » et du « néocolonialisme », au même titre que les médias (source : « Correa ataca a OEA, CIDH, prensa y ONG en Bolivia », *Hoy*, 4/06/12, <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/correa-ataca-a-oea-cidh-prensa-y-ong-en-bolivia-549462.html>).

projet de développement, d'un contact pour aller à l'étranger. Les coopérants, même s'ils sont associés à l'« occident développé », jouissent d'une certaine légitimité liée à la reconnaissance de leur engagement « sur le terrain ». Or le chercheur lui ne représente rien, il a « besoin » des organisations pour son terrain, mais les organisations n'ont pas besoin de lui. Je ne sais dans quelle mesure mon statut d'ancienne « coopérante » m'a permis de réaliser des entretiens de qualité, la confiance et le sérieux que m'ont accordés mes anciennes connaissances lors des entretiens, tant du côté des organisations paysannes que de l'ONG, sont dus en grande partie à ma présence six mois durant « dans l'action ».

Mon implication sur le terrain de recherche a donc probablement influencé mes choix théoriques dans l'approche de mon sujet. Manifestement, le rapport entre agents de développement et organisations paysannes et indigènes allait bien au de là de la simple mise en œuvre du projet, mais ne revêtait pas les mêmes significations pour les deux groupes. Je fus rapidement frappée par l'esprit de groupe qui régnait entre les agents de développement d'Heifer Ecuador, lesquels semblaient partager bien plus qu'un travail : ils partageaient un engagement, des convictions politico-religieuses, et manifestaient pour les membres des organisations paysannes de l'amitié, du dévouement (porté par un sentiment de révolte, d'indignation face à la situation des populations indigènes). Du côté des membres des organisations paysannes et indigènes, moins démonstratifs dans leurs émotions, j'ai ressenti beaucoup de fierté, du respect, de l'amitié parfois, mais j'ai aussi été confrontée à une tendance à éviter le conflit, une tendance au secret. Contrairement à moi, les agents de développement n'étaient pas fâchés par cette attitude. Ce point m'est apparu comme révélateur de certains mécanismes propres au projet de développement, intériorisés par les acteurs.

L'enjeu fut donc de trouver une approche théorique qui permette de rendre compte de ces diverses facettes de la relation, sans tomber dans l'instrumentalisme ni dans le sentimentalisme. Sous l'influence de ce terrain de recherche (notamment la première phase) et des différentes lectures évoquées précédemment, nous avons choisi de mobiliser trois approches théoriques, que l'on retrouvera tout au long de ce mémoire, pour analyser les rapports entre développés et développeurs.

Une approche par la sociologie de l'action publique.

Nous pourrions décrire de manière simpliste la réalité que nous souhaitons étudier comme suit : des individus coopèrent (via une organisation) pour une cause (« le développement »), en collaboration avec d'autres individus qui coopèrent (via une autre organisation) pour une autre cause (« leur développement », c'est-à-dire leur reproduction sociale, économique, culturelle et politique sur un territoire donné). Il existe de multiples manières d'analyser les politiques publiques, depuis leur justification (construction d'un problème public) jusqu'à leur mise en œuvre. Parmi les différents

courants, l'un d'eux nous semble plus adapté à la réalité schématiquement résumée plus haut: le courant de la *street level bureaucracy* (ou approche *actor-oriented*) qui suppose que l'analyse des politiques publiques doit s'intéresser plus aux acteurs qui la mettent en œuvre sur le terrain, qu'à ceux qui la promeuvent. Une telle approche implique dans notre cas de s'intéresser avant tout à l'action menée par les « agents de développement » des ONG, plus qu'à leur siège. Dans cette perspective, nous mettrons en parallèle les apports de Crozier et Friedberg⁷² avec les travaux, plus contemporains, de Bierschenk, Olivier de Sardan et Chauveau⁷³.

Pour Crozier et Friedberg, l'action collective organisée est un construit social, une solution (parmi d'autres), toujours contingente, indéterminée et arbitraire, à un problème, la coopération en vue de réaliser des objectifs communs, malgré des orientations individuelles divergentes⁷⁴. Cette action collective organisée comporte des effets pervers⁷⁵ et un « effet de système »⁷⁶. Deux concepts nous semblent pertinents à réutiliser pour notre recherche, en premier lieu celui de « système de relais » : toute organisation possède un « environnement pertinent »⁷⁷, segmenté en relais. Chaque « relais » (un individu) représente un segment de l'environnement, qui fournit de l'information à l'organisation mais aussi représente l'organisation et ses intérêts auprès de son segment d'environnement. Cette situation confère un certain pouvoir à ces individus-relais, dès lors qu'ils apparaissent comme des « réducteurs d'incertitudes ». Cela nous amène au second concept, celui des « zones d'incertitudes », au cœur des rapports de pouvoir entre relais et organisation⁷⁸. Selon leur capacité à réduire les incertitudes, c'est-à-dire par leur maîtrise d'une certaine information, Crozier et Friedberg identifient différents types de pouvoirs⁷⁹. Ce sont là des outils qui peuvent permettre de penser les interdépendances qui se créent au niveau local entre organismes de développement et organisations paysannes, leurs asymétries

⁷² Michel Crozier, Erhard Friedberg, *L'acteur et le Système. Les Contraintes de l'action collective*, Seuil, Paris, 1977. Il ne s'agit pas ici de reprendre telle quelle toute la théorie de l'Analyse Stratégique, mais seulement quelques concepts qui nous semblent pertinents pour notre recherche, notamment le système de relais et les zones d'incertitudes.

⁷³ T. Bierschenk, J.-P. Olivier de Sardan & J.-P. Chauveau, eds, *Courtiers en développement. Les villages africains en quête des projets*, Karthala, Paris, 2000

⁷⁴ Les modes d'action collective sont « des solutions toujours spécifiques, que des acteurs relativement autonomes, avec leur ressources et capacités particulières, ont créées, inventées, instituées pour résoudre les problèmes posés par l'action collective et, notamment, le plus fondamental de ceux-ci, celui de leur coopération en vue de l'accomplissement d'objectifs communs, malgré leurs orientations divergentes. » (Crozier, Friedberg, *Op. Cit.*, p. 13).

⁷⁵ Ou effets contre-intuitifs, « effets non voulus et à la limite aberrants sur le plan collectif, d'une multitude de choix individuels autonomes et pourtant, chacun à son niveau et dans son cadre, parfaitement rationnels », (*Ibid.*, p. 14).

⁷⁶ « Les acteurs sont prisonniers des moyens qu'ils ont utilisés pour régler leur coopération ». (*Ibid.*, p. 17).

⁷⁷ « Ensemble des acteurs sociaux dont les comportements conditionnent plus ou moins directement la capacité de cette organisation à fonctionner de façon satisfaisante et d'atteindre ses objectifs », (*Ibid.*, p. 140).

⁷⁸ « Autour de cette relation binaire entre un segment organisationnel et « son » ou « ses » relais, on verra très vite se cristalliser un embryon de système d'action doué de ses caractéristiques propres, obéissant à ses propres mécanismes de régulation et secrétant donc ses propres « règles du jeu » destinées précisément à préserver les possibilités de négociation et d'action de chacun de ses partenaires ». (Crozier, Friedberg, *Ibid.*, p. 129).

⁷⁹ Sans entrer dans les détails, quatre types de pouvoir sont établis: celui de l'expert (possession de connaissances techniques importantes que d'autres n'ont pas), du marginal séquent (individu ayant de multiples positions au sein ou à l'extérieur de l'organisation, donc de multiples logiques d'action), de l'aiguilleur (individu contrôlant des flux de communication et d'information), et du hiérarque (individu se pliant à la règle).

(négociation, concession, marchandage, rapport de force, tâtonnements, coalition, affrontements...etc.), mais aussi l'autonomisation de ces interdépendances. L'on pourra également s'inspirer des travaux de Michael Lipsky⁸⁰, qui dans ce même courant de la *street level bureaucracy*, examine les privatisations des politiques sociales sous Reagan : désormais, ce sont les travailleurs sociaux des *non profit organizations* qui composent cette nouvelle *street level bureaucracy*. Dans cette même perspective théorique, on trouve les travaux de Nicole P. Marwell⁸¹, qui mettent en exergue les formes revisitées de clientélisme politique sous-jacentes à cette *non profit street level bureaucracy* issue de l'externalisation des politiques sociales américaines.

Il nous semble qu'il est possible de retrouver de nombreux éléments de cette approche dans l'ouvrage de Bierschenk, Olivier de Sardan et Chauveau⁸² sur le courtage en développement, bien que les auteurs se réclament plus d'un ancrage disciplinaire dans l'anthropologie de la médiation. En effet, le concept même de « courtier en développement » (défini comme les intermédiaires entre des « donateurs » et des « bénéficiaires » potentiels, acteurs sociaux implantés dans une arène locale dont le rôle est de drainer vers l'espace social correspondant à cette arène, des ressources extérieures issues de l'aide au développement), est très proche de celui de l'individu-relais de Crozier et Friedberg, évoqué plus haut. Cette position à l'interface du courtier lui confère un certain pouvoir. Mais parce que l'individu n'est pas seul, mais pris dans un contexte, une configuration particulière, il va pouvoir ou non, mobiliser ses ressources « stratégiques ». En effet, au concept de courtier en développement, nous retiendrons également celui d'« arène locale », sorte de champ, d'espace politique non stabilisé, dans lequel se superposent des institutions issues de différents moments de l'histoire nationale et internationale (institutions traditionnelles, institutions coloniales, institutions décentralisées, dénationalisation de l'aide, déflation de l'Etat...etc.). C'est de la connaissance de cette arène locale que le courtier tire sa position stratégique. Les conditions de mobilisation de ses compétences sont l'existence au départ d'un projet de développement (par la suite la situation s'inverse, et c'est la présence du courtier qui détermine l'implantation d'un projet de développement) et la possibilité donnée à l'individu, à un moment donné, de voyager en dehors du village. Ces conditions réunies, le courtier peut alors mobiliser ses compétences. De même que Crozier et Friedberg dresse une typologie des « pouvoirs » des individus relais, Bierschenk, Sardan et Chauveau dressent une typologie des stratégies (revendiquées ou non) des courtiers en développement. Mais ils insistent sur l'absence de « stratégie programmée » des courtiers, voire même l'absence de carrière de courtage lorsqu'il s'agit d'une position à un moment donné dans une trajectoire professionnelle, et sur les petites étapes, les

⁸⁰ Michael Lipsky, Steven Ratcher, *Non-profits for Hire. The Welfare state in the age of contracting*, Harvard University Press, 1994.

⁸¹ Marwell (N. P.), « Privatizing the Welfare State: Nonprofit Community-Based Organizations as Political Actors », in *American Sociological Review*, 69 (2), 2004.

⁸² T. Bierschenk, J.-P. Olivier de Sardan & J.-P. Chauveau, eds, *Op. Cit.*, 2000.

petites expériences accumulées qui dotent peu à peu un individu des compétences d'un courtier. Cependant, si cet aspect est affirmé en introduction, il émane de certaines contributions (notamment celle de Giorgio Blundo⁸³) un sens relativement étroit du courtier « manipulateur », proche des premières approches du clientélisme politique⁸⁴. De même, il faut se garder de réduire toutes les formes d'intermédiation entre « développés » et « développeurs » à la seule forme du courtage : d'autres types de relations peuvent se mettre en place (relations d'accord tacite, confrontation, etc.)

Une approche par la sociologie des idées

Une des critiques majeures avancées à ces approches par la *street level bureaucracy* est de surestimer la dimension stratégique et rationnelle des comportements individuels (d'où la tendance à faire des individus des « manipulateurs »), et de sous-estimer les représentations, les manières de penser, qui dans une large mesure, peuvent influencer sur les décisions et les logiques d'action des acteurs. Pour prendre en compte ces représentations, nous puiserons tant dans la sociologie de l'engagement (approche présentée ci-après), que dans la sociologie des idées. Le concept de « référentiel global » de Muller⁸⁵ nous paraît tout à fait intéressant pour réintégrer cette dimension du problème à notre sujet, il pourrait permettre notamment de penser les discours et pratiques qui font consensus dans le « monde de la coopération au développement », monde auxquels les organisations de la société civile sont devenues largement perméables.

27

C'est la question que se pose David Mosse⁸⁶ dans son ouvrage *Cultivating Development*, « What if development practice is not driven by policy? »⁸⁷. En partant d'un travail empirique sur le IBRFP, Indo-British Rainfed Farming Project, projet de développement bilatéral entre l'Inde et le Royaume Uni, lancé en 1992 et au sein duquel il a travaillé en tant que consultant anthropologue pendant une dizaine d'année, Mosse montre comment le *high managerialism*, ces procédures de contrôles et d'évaluation censées assurer la bonne gestion du projet, sont en fait des dispositifs destinés à maintenir des représentations cohérentes des différentes actions menées au travers du

⁸³ Giorgio Blundo, « Élus locaux et courtiers en développement au Sénégal : trajectoires politiques, modes de légitimation et stratégies d'alliance », in T. Bierschenk, J.-P. Chauveau et J.-P. Olivier de Sardan (eds), *Courtiers en développement. Les villages africains en quête de projets*, Paris, Karthala, p. 71-100.

⁸⁴ Jeremy Boissevain, *Friends of Friends. Networks, Manipulators and Coalitions*, Oxford, Basil Blackwell, 1974

⁸⁵ Pierre Muller, « Esquisse d'une théorie du changement dans l'action publique. Structures, acteurs et cadres cognitifs », in *Revue française de science politique*, 2005/1 - Vol. 55, pages 155 à 187. Le référentiel d'une politique publique est « un système cohérent d'idées, de valeurs, d'images et de principes d'action, qui permet aux différents acteurs engagés dans l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique publique d'interpréter leur rapport au monde et de s'inscrire dans un même espace de sens » in Palier Bruno, B. Jobert, dir., *Le tournant néolibéral en Europe* ; in *Politix*, Vol 9, N°34, 2nd trimestre 1996, pp. 237-241.

⁸⁶ David Mosse, *Cultivating Development: An Ethnography of Aid Policy and Practice*, MI: Pluto Press, London and Ann Arbor, 2005.

⁸⁷ *Ibid.*, p 2.

projet. Ces actions disparates, les luttes et conflits divers qui « font » le projet au jour le jour, sont l'objet d'un processus de narration et de réinterprétation, afin de construire le succès, ou l'échec, du projet de développement pour les bailleurs de fond, les observateurs et évaluateurs...etc. Ainsi, les « politiques » de développement, telles que la « participation », le « développement rural intégral » ou encore la « bonne gouvernance », ne serait que des instruments pour légitimer des pratiques, et deviennent elles-mêmes des « pratiques discursives » : axer un projet sur des objectifs de « renforcement organisationnel » ne signifie pas que le projet vise réellement à produire du renforcement organisationnel, il s'agit d'un langage « vitrine » pour le bailleur de fond. La réalité sur le terrain est donc parfois loin du document de projet rédigé pour les bailleurs. Sur ce point, Isaline Bergamaschi⁸⁸, s'interroge sur le décalage entre d'une part le « paradigme du développement », entendu comme l'ensemble des discours et pratiques promus au niveau international par les bailleurs de fond (FMI, Banque Mondiale, BID, la DG ECHO de l'Union Européenne...etc.) et mis en œuvre par les ONG et organismes de développement para-administratifs des Etats bénéficiaires de l'aide, et d'autre part la réalité sur le terrain : elle montre notamment comment ces discours et pratiques sont redéfinis et renégociés localement par chaque acteur, selon des logiques d'action différentes. Ainsi, au sein même du gouvernement malien (son terrain de recherche), des fractions avec des intérêts divergents (Ministère du Plan, Ministère de la Santé, cellule technique de la CSLP ...etc.) s'opposent dans la détermination de la CSLP (la CSLP est un document de planification que doivent rédiger les pays travaillant avec le FMI). Il n'y a pas, selon Bergamaschi, de réelle autonomisation du local, mais des contournements pour mieux gérer la contrainte internationale. Ces « contournements » que l'on observe au sein des gouvernements peuvent aussi s'observer au sein des ONG (le siège cherche à contourner la contrainte du bailleur de fond, tandis que le terrain cherche à contourner la contrainte du siège).

Une autre manière de prendre en compte les cadres cognitifs dans lesquels agissent les agents de développement, les dirigeants et les promoteurs des organisations paysannes est de les replacer dans les « régimes d'action » décrits par Luc Boltanski, à l'instar de Betty Espinosa dans son ouvrage sur le commerce équitable en Equateur. Cette démarche a par ailleurs l'avantage de permettre de penser le rapport entre ONG et organisations paysannes autrement que par le seul courtage : elle permet de penser la discorde, et les moments de paix, d'accord tacite, nombreux au cours d'un projet de développement. Nous nous sommes largement inspirés de l'œuvre de Boltanski dans ce mémoire, tant de sa sociologie des régimes d'action, que de sa description avec Eve Chiapello de la « cité par projets » qui caractériserait le « troisième esprit du capitalisme »⁸⁹.

⁸⁸ Isaline Bergamaschi, « Appropriation et lutte contre la pauvreté au Mali. Interprétations, pratiques et discours concurrents », in *Revue Tiers Monde*, 2011/1 (n°205).

⁸⁹ Boltanski Luc, Chiapello Eve, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris, 1999

L'analyse des rapports entre organisations de la société civile et organismes de développement ne peut donc se résumer à l'analyse de comportements individuels rationnels, répondant à des stratégies et des intérêts personnels. Ces comportements pour être compris doivent être réintégrés dans les cadres cognitifs dominants qui les influencent, sans toutefois négliger les capacités de chaque acteur de renégocier sa concordance, avec plus ou moins de marge de manœuvre, avec ce « paradigme du développement ». On le voit, la sociologie de l'action publique seule peine à rendre compte de la complexité des interdépendances qui se nouent entre organisations paysannes et organismes de développement, il nous faut mobiliser d'autres approches théoriques, qui nous permettent de réintégrer l'histoire, les représentations qui influencent les acteurs, d'autant plus que les agents de développement comme les membres des organisations paysannes, sont aussi dans une certaine mesure des « militants » sur qui l'engagement et l'adhésion à une « cause » ont un effet en terme d'identités collectives, de représentations de soi, des autres et de leur engagement.

Une approche par la sociologie des mouvements sociaux.

On distingue deux courants parmi les travaux sur les mouvements sociaux latino américains : les premiers se développent autour de la thématique du « réveil des peuples indigènes » (en 1992, les organisations indigènes du continent célèbrent les « 500 ans de domination coloniale ») et empruntent largement aux théories de la prise de conscience de la domination et du « réveil identitaire », dans le sillage d'Alain Touraine⁹⁰. Ils sont rapidement critiqués par d'autres travaux qui s'inscrivent, eux, dans le courant de la mobilisation des ressources et la structures des opportunités politiques. Parmi ces derniers, l'ouvrage de Julie Massal⁹¹ et, entre autres, l'analyse comparative de Donna Lee Van Cott⁹². Dans le cadre de notre recherche, nous ne souhaitons pas nous inscrire dans l'un ou l'autre de ces courants, mais plutôt combiner différentes théories relevant d'approches aussi bien structurelles qu'individuelles.

Tout d'abord, il nous faut replacer notre objet de recherche dans son contexte politique, social, économique et culturel sur lequel organisations paysannes comme organismes de développement tentent d'avoir un impact. Les organisations paysannes et indigènes étudiées s'inscrivent dans un mouvement social plus large au niveau national, celui du mouvement indigène et paysan équatorien, porté principalement par la CONAIE. En tant qu'« entreprises de mouvement social⁹³ », elles cherchent

⁹⁰ Alain Touraine, *La Parole et le Sang*, Odile Jacob, Paris, 1988.

⁹¹ Massal, *Op. Cit.*, 2005.

⁹² Van Cott, *Op. Cit.*, 2007.

⁹³ Le terme « entreprise de mouvement social » est utilisé par Olivier Fillieule pour « qualifier deux ordres de réalité : *un type d'organisation*, d'une part (organisation se destinant à la production de biens et de services). [...] D'autre part, dans une acception dynamique, *la mise en œuvre d'un dessein*, d'un plan, d'un projet en même temps qu'une action par laquelle on

à produire du changement social, en s'adressant à l'Etat, à la société toute entière, mais aussi à ses propres militants. Les organismes de développement cherchent eux aussi à modifier la réalité dans le sens d'une « amélioration des conditions de vie » de leurs bénéficiaires, « amélioration » dont le sens et le contenu sont issus de perceptions (normatives) de la réalité, propres au monde du développement. Mais le contexte peut lui aussi influencer les stratégies (et mêmes les perceptions du monde social) de nos organisations étudiées. L'analyse de la structure des opportunités politiques⁹⁴ nous donnera les moyens de replacer les interactions entre organisations paysannes et organismes de développement dans le contexte politique national : en effet, il est possible d'envisager la collaboration des organisations indigènes et paysannes avec ces organismes de développement comme une forme d'action collective dans le répertoire du mouvement. On peut alors s'interroger sur d'éventuels processus politiques à l'œuvre en Equateur, qui favoriseraient actuellement l'emploi par le mouvement indigène et paysan de cette forme d'action collective (la collaboration avec des organismes de développement) plus qu'une autre (soulèvements, marches...). Cependant, la structure des opportunités politiques ne peut nous fournir qu'une explication partielle voire erronée des stratégies des organisations paysannes et indigènes et des organismes de développement. En effet, on risque une « victimisation » de ces dernières, comme victimes d'un contexte (le néolibéralisme, l'extraversion des politiques sociales) et forcées de s'y adapter. Une telle analyse nous empêche de saisir les interactions non seulement entre les deux acteurs étudiés, mais entre ces derniers et les sphères politiques et sociales en Equateur : multipositionnalité de certains individus, circulation de savoirs et de pratiques, reconversions...etc. Le concept d'« espace des mouvements sociaux » développé par Lilian Mathieu⁹⁵ semble particulièrement intéressant pour parer à ces dérives. L'espace des mouvements sociaux est une notion, inspirée de celle de « champ » chère à Bourdieu, qui « envisage l'ensemble des mouvements sociaux comme constituant un univers de pratiques et de sens relativement autonome au sein du monde social [...] doté de logiques, de temporalités et d'enjeux propres [où] les différentes causes et les organisations qui les portent sont liées par des rapports divers et fluctuants »⁹⁶

défie quelqu'un ou quelque chose, on tente de porter atteinte à des droits, à des acquis. Entreprise prend alors le sens de menées, manœuvres, attaques, assauts, mais aussi de tentative de séduction. » (Olivier Fillieule « Chapitre 1. La dynamique de l'action manifestante », in *Stratégies de la rue*, Presses de Sciences Po, 1997, p. 27). Pour qualifier les organisations paysannes et indigènes nous retiendrons ici plus la dimension d'organisation productrice de biens et de services (notamment les projets de développement), que celle d'organisation menant des *manœuvres*.

⁹⁴ « Le concept de structure des opportunités politiques (SOP) rend compte de l'environnement politique auquel sont confrontés les mouvements sociaux, et qui peut selon la conjoncture exercer une influence positive ou négative sur leur émergence et leur développement. C'est Doug McAdam (1982) qui a offert la première application systématique de la SOP dans son étude des évolutions du mouvement noir entre 1930 et 1970. Le concept est destiné à rendre compte de ce que le destin d'une action protestataire doit, indépendamment de la capacité mobilisatrice du groupe, à l'état et aux évolutions conjoncturelles du système politique, qui le rendent au gré des circonstances plus ou moins vulnérable, ou réceptif, face à la contestation. », Olivier Fillieule et Lilian Mathieu « Structure des opportunités politiques », in *Dictionnaire des mouvements sociaux*, Presses de Sciences Po, 2009, p. 530-540.

⁹⁵ Lilian Mathieu, « L'espace des mouvements sociaux », in *Politix*, 2007/1 n° 77, p. 131-151.

⁹⁶ Lilian Mathieu, *Comment lutter ? Sociologie et mouvements sociaux*, col. La Discorde, Ed. Textuelle, Paris, 2004, p. 33.

(coopération, concurrence, conflit...etc.). Analyser les relations entre organisations paysannes et organismes de développement comme prises dans un tel espace peut nous permettre de penser d'une part les emprunts et transferts qui existent entre ces deux acteurs collectifs, le passage par certains de l'une à l'autre des organisations, et d'autre part les temporalités et enjeux communs à ces organisations (liés à la mise en œuvre du projet de développement par exemple). Cependant, il se peut que le concept d'« espace des mouvements sociaux » de Lilian Matthieu ne soit pas le plus adapté pour comprendre la consistance de l'espace commun aux organismes de développement et aux organisations paysannes et indigènes. Nous le confronterons donc avec d'autres concepts similaires, comme celui d'« espace de mouvement » d'Alberto Melucci⁹⁷. Cet accent sur les échanges, interactions, permet de compenser une approche par l'analyse stratégique (Crozier et Friedberg) qui maximise la contrainte et les asymétries de pouvoir. Elle se combine également parfaitement avec un autre concept, particulièrement important pour l'analyse des rapports entre acteurs du développement, l'analyse de réseaux.

L'analyse des rapports entre agents de développement et membres des organisations paysannes et indigènes ne peut ignorer la question de l'identité collective, en soit très importante dans la constitution de toute entreprise de mouvement social, doublement importante lorsque les acteurs étudiés se revendiquent d'une identité particulière, ou sont en contact permanent avec elle. Il n'est pas question ici de s'interroger sur la nature du « peuple quichua » ou sur les déterminants de l'identité indigène. Ceci supposerait de rester dans une démarche statique et « objective » qui voudrait que l'identité soit une donnée indépendante des processus visant à la produire⁹⁸, et qu'elle préexiste au mouvement social⁹⁹. Il s'agit de s'interroger sur le processus de construction de cette identité collective, sur les acteurs externes aux organisations (l'Etat, les Eglises, missionnaires, ONG, etc.) qui y participent, et sur les pratiques qui contribuent à l'explicitier. Quel rapport les organismes de développement entretiennent-ils avec cette « identité collective » ? Ces questions ne structurent pas notre recherche mais elles sont des axes subsidiaires, qui impliquent de regarder, entre autres : les processus d'identification externe et d'auto-identification ; l'existence de réseaux qui permettent la circulation (et la production) de ressources affectives, cognitives et symboliques ; les rôles sociaux des militants et travailleurs sociaux. Il sera judicieux de mobiliser les analyses de cadre¹⁰⁰ et les analyses de

⁹⁷ Melucci Alberto, « Mouvements sociaux, mouvements post-politiques », *Revue Internationale d'Action Communautaire*, 10 (50), 1983, p. 13-30

⁹⁸ Michael Voegtli, « 'Quatre pattes oui, deux pattes, non !' L'identité collective comme mode d'analyse des entreprises de mouvement social », in Eric Agrikolianski et al., *Penser les Mouvements Sociaux*, La Découverte, Paris, 2010.

⁹⁹ Selon Melucci, l'unité produite par l'identité collective doit être pensée comme un résultat plutôt qu'un point de départ. (*Id*). Cette conception active de l'identité collective permet d'expliquer les variations de l'engagement et l'influence d'acteurs extérieurs différents sur cet engagement.

¹⁰⁰ Les analyses de cadre permettent de mettre en lumière les processus de construction, chez les militants des organisations indigènes et paysannes, de leur cadre d'interprétation du monde et de ses injustices, en éclairant notamment

carrière, dans la limite de ce que permet le terrain de recherche¹⁰¹, pour comprendre les représentations des acteurs, dirigeants paysans comme travailleurs sociaux des organismes de développement, les motifs de leur engagement, leur rapports avec l'extérieur, leur représentation du développement. Sur ce dernier point, la prise en compte de la socialisation primaire et secondaire peut aider à saisir dans sa totalité le comportement des dirigeants et promoteurs des organisations paysannes : en effet, dans les trois provinces étudiées, le poids des missionnaires salésiens dans le Cotopaxi, des prêtres de la théologie de la libération dans le Chimborazo et de l'éducation interculturelle bilingue notamment dans la région de Zumbahua ne peut être négligé. Seule une analyse de carrière peut rendre compte de la trajectoire d'un individu dans le monde social, de son passage d'une organisation à une autre, de ses relations avec les organismes de développement implantés dans sa région, et de leurs impacts sur son engagement (façonnage, travail identitaire).

Il aurait été sans doute plus simple, dans un sujet comme le notre, de mobiliser les travaux d'Obershall¹⁰², dont la typologie des formes d'organisations collectives selon deux dimensions (communauté / association et intégration / segmentation) permet de comprendre certains ressorts des mobilisations indigènes andines, et leur efficacité dans certaines conjonctures. Cependant, ce modèle explicatif ne nous permet pas de nous interroger sur la prétendue « solidarité communautaire » qui structurerait, et donnerait donc sa force aux organisations paysannes et indigènes. Revenir, dans une démarche processuelle, sur la genèse, au niveau local, de ces organisations paysannes et indigènes, sera important pour examiner dans quelle mesure elles sont héritières ou non des dites solidarités traditionnelles communautaires.

Problématiques et hypothèses de recherche

travail de signification des différentes organisations qui entrent dans leur socialisation primaire et secondaire. Snow et al., « Frame Alignment Processes, Micromobilization, and Movement Participation », *American Sociological Review*, 51, 1986, p. 464-548, p. 464, Erving Goffman, *Les Cadres de l'Expérience*, Minuit, Paris, 1991 (1^{ère} édition : 1974).

¹⁰¹ Réaliser des analyses de carrière demande un véritable travail ethnographique sur plusieurs années auprès des individus sélectionnés. Dans cette recherche, pour des raisons de temps et d'accessibilité au terrain, chaque entretien réalisé n'a pas excédé trois heures. L'analyse de carrière permet de comprendre « comprendre comment, à chaque étape de la biographie, les attitudes et comportements sont déterminés par les attitudes et comportements passés et conditionnent à leur tour le champ des possibles à venir » (Olivier Fillieule, « Propositions pour une analyse processuelle de l'engagement individuel », *Revue française de science politique* 1/2001 (Vol. 51), p. 199-215).

¹⁰² Anthony Obershall, *Social Conflict and Social Movements*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1973.

Ce travail de recherche s'interroge sur les rapports que nourrissent au niveau local, et sur une zone délimitée (les provinces de Cotopaxi et Chimborazo¹⁰³), organisations paysannes et organismes de développement dans la mise en œuvre de projets de développement rural. Il ne s'agira pas ici d'examiner les impacts économiques des projets de développement, d'évaluer le travail des ONG, encore moins de remettre en cause les positionnements du mouvement indigène par rapport à la coopération internationale. Nous cherchons, dans une perspective microsociologique, à examiner les relations entre les « agents de développement », entendus comme le personnel de terrain des ONG (travailleurs sociaux, agronomes, vétérinaires, volontaires, etc.) et les membres des organisations paysannes et indigènes investis dans l'exécution d'un projet de développement rural (bénéficiaires, promoteurs¹⁰⁴, et dirigeants). Deux exigences ont guidé ce travail : celle de concevoir ces relations autrement que par le traditionnel schéma de la dépendance aux ONG, qui peine à restituer entièrement ce qui s'échange sur le terrain ; celle d'envisager ces relations non pas comme le produit du seul projet de développement, mais comme s'inscrivant dans l'histoire complexe du rapport des organisations paysannes aux politiques sociales dont elles font l'objet depuis le milieu du XXème siècle. En s'appuyant sur ces deux exigences, nous nous interrogeons sur l'impact des dynamiques les plus récentes de la coopération internationale sur les organisations paysannes (structure, forme de l'action collective) et sur leurs membres (en termes de socialisation, de logique d'action). Quels types de relations sociales s'établissent sur le terrain entre agents de développement et membres des organisations paysannes et indigènes, et dans quelles mesures ces relations peuvent-elles s'autonomiser des contraintes de la « coopération internationale » ? Dans un souci de faisabilité, nous avons réduit notre terrain de recherche à deux provinces de la Sierra Central (provinces de Cotopaxi et Chimborazo). Ce choix s'est fait sur la base des études disponibles (la majorité des travaux anthropologiques et ethnographiques portent sur ces provinces), et de la connaissance de cette zone, acquise durant le stage de six mois au sein de la Fondation HEIFER Ecuador. L'ensemble du travail empirique repose donc sur l'observation d'un projet de développement mis en œuvre par la Fondation Heifer Ecuador en collaboration avec deux organisations paysannes et indigènes, le MICC (Mouvement Indigène et Paysan du Cotopaxi) et la COMICH (Confédération des Organisations du Mouvement Indigène du Chimborazo – Peuple Puruwa). Il s'agit du projet *Compartir de Recursos* (abrégé CDR, « partage des ressources »), que l'on peut définir comme la mise en place au sein des organisations paysannes d'un fond rotatif destiné à financer des initiatives de production agroécologique chez les familles affiliées à l'organisation. Bien qu'au cœur du dispositif d'observation, cette étude de cas sera

¹⁰³ Nous évoquerons à deux reprises le cas de l'organisation KIPU, de la province de Tungurahua, situé dans une zone frontalière de la paroisse de Cusubamba (Cotopaxi), avec qui elle partage certains processus historiques.

¹⁰⁴ Les promoteurs sont des membres de l'organisation paysanne ayant un rôle particulier dans le projet de développement : ils sont en charge du suivi des familles bénéficiaires, auprès desquelles ils doivent « promouvoir », expliquer le projet, les activités, les objectifs. Ils sont les interlocuteurs principaux des agents de développement.

néanmoins mise en relation avec d'autres études déjà existantes (portant notamment sur le FEPP¹⁰⁵ et PRODEPINE¹⁰⁶).

Trois grands ensembles d'hypothèses ont guidé notre travail et le structurent en trois parties. Tout d'abord, il nous semble que les organisations paysannes et indigènes locales ne sont pas une émanation des communautés indigènes « traditionnelles », mais dans une plus large mesure leur apparition procède plus ou moins directement des modes d'intervention de la coopération internationale sur le monde rural depuis les années 1970. Pour vérifier cette hypothèse, il nous faudra revenir sur les processus historiques locaux qui expliquent l'apparition des organisations paysannes et indigènes, et tenter d'apprécier leurs poids dans le rapport actuel avec la coopération au développement. Pour ce faire, nous aurons recours à une analyse des contextes d'apparition et de construction du MICC et de la COMICH, en nous axant sur les transformations des politiques sociales et leurs incidences sur les organisations paysannes. Afin de comprendre les traductions de cette histoire sur l'engagement individuel des militants paysans et indigènes et sur leur parcours, nous analyserons un ensemble de trajectoires individuelles de dirigeants et promoteurs du MICC et de la COMICH¹⁰⁷, en nous concentrant sur leur socialisation primaire et secondaire et leur circulation entre organisations paysannes et organismes de développement. Ce travail sur la socialisation primaire et secondaire nous permettra de reconstruire le processus de construction de l'identité collective des organisations paysannes et indigènes, et ainsi comprendre ce qu'elle doit, ou non, à sa relation avec les organismes de développement. De cette hypothèse initiale découle donc une seconde : les organisations indigènes et paysannes et les organismes de développement forment un espace social dans lequel circulent des pratiques, des savoirs, des affects. La première partie de ce mémoire s'attachera donc à restituer les contextes intellectuels, politiques et économiques locaux dans lesquels se sont développées le MICC et la COMICH, en montrant leur construction dans l'interaction avec des organismes de développement.

Peut-on considérer les agents de développement comme un produit de la seule « coopération internationale », agissant conformément aux contraintes et aux exigences de celle-ci ? Il nous semble que les agents de développement, en tant qu'individus caractérisés par une identité collective propre et une politisation particulière construites dans l'altérité avec les organisations paysannes et indigènes, ont une capacité à transformer les discours et pratiques promus par la coopération internationale. Pour vérifier ce deuxième ensemble d'hypothèses, nous analyserons le discours d'Heifer Ecuador sur le développement, en nous concentrant sur sa genèse : nous examinerons d'une part le « projet-papier »

¹⁰⁵ Fondo Ecuatoriano Populorum Progreso (ONG équatorienne).

¹⁰⁶ Project for the Development of the Indigenous and Afro-ecuatorian people of Ecuador (PRODEPINE), projet de la Banque Mondiale.

¹⁰⁷ Des entretiens avec neuf personnes ont été réalisés, dont quatre promoteurs et cinq dirigeants du MICC et de la COMICH.

et son degré de conformité avec les recommandations des bailleurs de fonds de la coopération internationale, et nous mettrons en lumière d'autre part l'influence des équipes de terrain dans la production de ce discours et dans la construction de ce que l'on pourrait appeler l' « esprit » d'Heifer Ecuador. Pour ce faire, une série d'entretiens a été réalisée avec cinq agents de développement d'Heifer Ecuador, membres ou anciens membres de l'équipe « sierra » (une des trois équipes de terrain de l'ONG), que nous compléterons par l'étude critique et comparée d'un ensemble de documents internes de l'ONG (sélectionnés pour leur capacité à rendre compte de la rhétorique du développement de l'institution), avec les *guidelines* des principaux bailleurs de fonds.

Enfin, un dernier ensemble d'hypothèses porte sur le contenu, la forme des rapports quotidiens entre dirigeants, promoteurs indigènes et agents de développement, et leurs effets sur les organisations paysannes. Il nous semble que le rapport personnel existant sur le terrain entre dirigeants, promoteurs indigènes et agents du développement, permet une autonomie relative, des marges de manœuvre, de renégociation des projets de développement pendant leur mise en œuvre, mais n'empêche pas la lente transformation de l'organisation paysanne en une sorte de « micro-entreprise ». Nous aborderons donc dans cette troisième partie le projet de développement non plus comme discours, mais en tant que système d'action collective, ayant ses propres règles, et répondant à des objectifs ne correspondant pas toujours à ceux du « projet-papier ». Notre analyse repose majoritairement sur un travail d'observation participante réalisé pendant le stage au sein d'Heifer Ecuador, de janvier à juillet 2011. En s'appuyant sur les notes de terrain, nous avons restitué trois « scénettes » correspondant à des activités du projet, sous formes de récit, en s'attachant à décrire les comportements des différents groupes sociaux présents (bénéficiaires, promoteurs, dirigeants, agents de développement), leurs positionnements, leurs prises de parole, les conditions matérielles et spatiales des activités, etc. Cette dernière partie se donne pour objectif de comprendre ce qui permet ou limite l'appropriation du projet (comme système) par les organisations paysannes, en tenant compte notamment des spécificités propres au rapport entre les organisations que nous avons choisi d'étudier (MICC, COMICH, Heifer Ecuador).

Partie 1- Des Evangiles aux agronomes, naissance et construction des mouvements indigènes de Chimborazo et Cotopaxi.

Cette première partie est consacrée à l'étude de la naissance et de la construction d'une part de deux organisations provinciales : le Mouvement Indigène et Paysan de Cotopaxi (MICC) et la Confédération des Organisations du Mouvement Indigène de Chimborazo (COMICH) ; d'autre part des premières OSG de Chimborazo et Cotopaxi. Par l'analyse des trajectoires des dirigeants et promoteurs, nous insisterons sur leurs socialisations primaire et secondaire, ainsi que sur les phénomènes de passage et de circulation entre les différents niveaux organisationnels. Il est important de replacer l'apparition et les transformations de ces organisations dans l'évolution des contextes intellectuel, politique et culturel locaux, afin de mieux comprendre leurs stratégies et leurs comportements face aux organismes de développement.

I. Créer des espaces de revendications politiques indigènes.

Les provinces de Chimborazo et Cotopaxi¹⁰⁸, au milieu du XXème siècle, sont un exemple criant de ce qu'Andrés Guerrero nomme le « système privé de domination ethnique »¹⁰⁹ : dans ces deux provinces, plus de 90% des Indiens sont alors rattachés à une *hacienda* (privée, étatique ou religieuse). Un certain nombre de changements structurels interviennent dès les années 1940 et contribuent à l'érosion de ce système d'administration de la population et à l'apparition d'une « question paysanne », à l'image de la « question sociale » qui se profile en France avec la « libéralisation du travail » à la fin du XVIIIème siècle¹¹⁰. C'est au cours de ce lent processus et par les différents acteurs y prenant part (l'Etat, l'Eglise et des organisations syndicales du Parti Communiste Equatorien), que naissent, à la fin des années 1970, les mouvements indigènes de Chimborazo et de Cotopaxi.

A. Mouvement de « communalisation », réformes agraires et luttes pour la terre.

Lorsqu'il s'agit de déterminer les origines du mouvement indigène en Equateur, il est facile de mettre l'accent sur les « solidarités traditionnelles », présentes dans les communautés indigènes, qui seraient les piliers du mouvement dans la défense de son identité¹¹¹. Or, le terme « communauté », lui-même équivalent plus ou moins approximatif d'un ensemble de termes quichua (*ayllu*¹¹², *llacta*, *jatun ayllu*), renferme une pluralité de sens et d'usages¹¹³. Ordinairement, la communauté andine est définie

¹⁰⁸ Pour toutes indications géographiques, se référer aux cartes de l'annexe 1.

¹⁰⁹ Ce système d'administration de la population est mis en place en 1857, lorsque le parlement approuve l'égalisation légale des indiens vis-à-vis du reste de la population, ce qui signifie la fin du traitement différencié des indigènes par l'Etat et la Justice. Selon Andres Guerrero, il s'agit d'une privatisation de la domination ethnique, qui ne disparaît pas, mais perdure au niveau local, où les citoyens blancs d'une paroisse (le curé, le propriétaire terrien et le représentant local de l'Etat, le lieutenant politique) administrent désormais eux-mêmes et à leur manière la population indigène.

¹¹⁰ L'histoire du monde rural équatorien (de 1950 à nos jours) que nous retraçons ici rappelle à bien des égards la chronique de Robert Castel (Robert Castel, *Les métamorphoses de la question sociale : une chronique du salariat*, éd. Gallimard, 1999), dans laquelle il décrit le passage « de la tutelle au contrat », où le travail, jusque là associé à une série d'obligations envers un tenancier, devient une marchandise qui se vend (le salariat), au prix de la disparition de toute forme de protection, faisant ainsi émerger une « question sociale » dans le débat public.

¹¹¹ Analyse d'Alain Touraine, reprise par Jose Sanchez-Parga (in *El Movimiento Indígena Ecuatoriano*, Abya Yala/Universidad politécnica Salesiana, Quito, 2010, p. 30): « La défense communautaire devient plus facilement la base d'un mouvement social quand ladite communauté menacée possède une identité ethnique ».

¹¹² Selon Jose Sánchez-Parga (*Ibid.* p.28), la *llacta* est « la matrice associative territoriale que se partagent plusieurs familles de différents *Ayllu* ». L'*ayllu* quant à lui est un groupe de parenté (dont les familles peuvent être issues de plusieurs *llacta*). Par ce système, des familles d'un même *ayllu* pouvaient échanger entre elles des ressources de différentes *llacta* (chaque *llacta* étant plus ou moins spécialisée dans la production d'un type de ressources. La *llacta* serait l'équivalent de la « commune », et l'*ayllu* l'équivalent de la « communauté ».

¹¹³ Mêmes les dirigeants indigènes semblent mélanger les termes sans trop les distinguer : « Pour nous, la commune est la *llacta*, ou l'*ayllu*, ou la *jatun ayllu*. La commune est l'organisation nucléaire de la société indigène. Elle articule, donne de la cohérence, elle est notre référent culturel et social », relate Luis Macas (dirigeant historique de la CONAIE, Entretien avec Jose Sanchez Parga, *Ibid.*, p. 29).

comme « un groupe territorial reposant sur la parenté, dont l'origine réside dans l'ayllu précolombien, et qui s'est reconstruit à travers les interactions consécutives avec l'Etat et la société blanche-métisse »¹¹⁴. L'*ayllu* est un concept largement construit par les anthropologues culturalistes pour désigner l'organisation de la société précoloniale¹¹⁵. Mais l'*ayllu* a aussi été, pour l'Etat colonial, une catégorie administrative, faisant référence à un territoire plus qu'à une famille. Il faut donc considérer la polysémie du terme, selon qu'il est employé par les paysans pour faire référence à l'organisation de leur quotidien, ou par la loi, en tant que statut juridique. De fait, dans les Andes, la « communauté » est un enjeu central des réformes agraires qui visent, par leur légalisation et le développement de coopératives, à transformer le « paysan » (celui qui cultive les terres collectives de la communauté) en « agriculteur » (petit propriétaire terrien exploitant), dans un souci de « modernisation » (*Id.*). Dans les provinces de Cotopaxi et Chimborazo, la « communauté » est marquée avant tout par une appartenance à une *hacienda* (grande exploitation agricole) : les noms des communautés, encore aujourd'hui, font souvent référence à l'*hacienda* qui était présente sur le territoire : El Galpón (Tungurahua), Cotopilaló (Cotopaxi), Yanaurco (Cotopaxi), etc. Les costumes des paysans (dont les couleurs et coupes diffèrent d'une communauté à l'autre) ont été largement déterminés par l'*hacendado* (patron de l'exploitation agricole), qui ainsi pouvait plus facilement distinguer « ses » indiens de ceux de l'*hacienda* voisine¹¹⁶. Ainsi, l'appartenance à une hacienda, à un *Niño*¹¹⁷, pouvait susciter une certaine fierté et une volonté de différenciation identitaire (par les chants, les costumes). La communauté est aussi marquée, bien que plus tardivement, par les politiques indigénistes de l'Etat, avec la Loi d'Organisation et Régime des Communes de 1937 (*Ley de Organización y Régimen de Comunas*), par laquelle l'Etat cherche à administrer et assujettir les populations en définissant des formes légales d'organisations (quartier, hameau, etc.), parmi lesquelles figure la « communauté ». Ainsi, l'Etat octroie aux communautés enregistrées la condition officielle de « communes », reconnaît le *cabildo*¹¹⁸ comme autorité maximale de la communauté et s'engage à appuyer le développement communal. Même si les effets concrets de la loi de 1937 sur l'organisation des campagnes dans les provinces de Cotopaxi et Chimborazo sont mineurs, il n'en demeure pas moins un effet politique, en suggérant un retour de l'Etat dans la relation

¹¹⁴ Tania Korovkin, *Comunidades indígenas. Economía de mercado y democracia en los Andes ecuatorianos*, IFEA-CEDIME-Abya Yala, Quito, 2002, p. 130.

¹¹⁵ La première définition de l'ayllu est celle de Gonzales Holguin (début du XVII^e siècle) qui définit l'ayllu comme un groupe de familles apparentées. Avec la prise en compte de l'histoire coloniale, s'ajoute le critère du territoire : l'ayllu est un groupe de parents installés sur un territoire commun (Sato Noboyuki). Ingrid HALL, *De la Loi à l'esprit. Ethnogenèse récente d'une communauté paysanne des Andes sud péruviennes*, Thèse sous la direction d'Antoinette Molinié, Université Paris Ouest Nanterre La Défense, mai 2009.

¹¹⁶ Tuaza Castro, Luis Alberto, *Aporte de las comunidades indígenas de Colta y Guamote a la formación y actuación de Pachakutik Nuevo-País*, Maestría en Ciencias Sociales con mención en Ciencias Políticas, FLACSO Sede Ecuador. Quito, 2006.

¹¹⁷ Niño (enfant), était l'appellation réservée au patron de l'*hacienda*, en référence à l'Enfant Jésus (le patron, ou la patronne, étaient vus comme des incarnations de l'Enfant Jésus, et donc appelés Niño ou Niña par les paysans *huasipunguero*).

¹¹⁸ Gouvernement communautaire élu par l'assemblée des habitants de la communauté (vote généralement à main levée).

entre indigènes et *hacendados*, et un début de remise en question du « système privé de domination ethnique » (Guerrero).

La politique de modernisation amorcée par l'Etat dès les années 1940 contribue également à la lente dégradation de ce système. Après la seconde guerre mondiale, la *costa* développe ses activités d'exportation agricole et initie un processus de transformation capitaliste. Parallèlement, la population des villes croît, ce qui augmente fortement la demande (étrangère et nationale) en produits alimentaires. Pour répondre à celle-ci, les grandes exploitations de la *costa* ont recours à la main d'œuvre indigène des Andes. A cette première vague de migration *sierra – costa*, qui déjà ébranle l'ordre semi-féodal de la *sierra*, succède une seconde, résultant de la Réforme Agraire de 1964 qui est l'élément central du projet de modernisation porté par l'Etat « développementiste »¹¹⁹ dans les années 1960. Menée par l'IERAC (Institut Equatorien de Réforme Agraire et de Colonisation), elle vise à mettre fin au *huasipungo*¹²⁰ et à l'ordre semi-féodal en permettant aux *huasipungueros* de devenir propriétaires de leur parcelle. Il s'agit certes d'un échec économique¹²¹ pour les paysans, mais d'une réelle victoire politique : si seulement 3% des terres du Chimborazo ont été traitées par l'IERAC et vendues aux paysans entre 1964 et 1971, plus de cent communautés ont été légalisées et de nombreuses organisations paysannes créées pour prendre part au processus de redistribution des terres¹²² (une redistribution qui passe par la vente des terres par le *hacendado*). Car pour mettre en place sa réforme, l'Etat doit trouver des interlocuteurs dans le monde paysan : or, au début des années 1960, les paysans n'ont aucune capacité de décision et d'organisation (les pans les plus intimes de leur vie, comme le mariage ou le règlement de conflits entre voisins, sont régis par le curé, sur la demande de l'*hacendado*). L'Etat va donc, par le biais d'organismes comme l'IERAC ou la CESA (Centrale Equatorienne de Services Agricoles¹²³), encourager la légalisation des communautés, en reprenant les dispositions spatiales héritées de l'*hacienda*¹²⁴. Les communautés et coopératives ainsi créées peuvent

¹¹⁹ Le modèle développementaliste est un modèle de développement promu à l'époque par la CEPAL, tourné vers l'intérieur, par la substitution des importations et la constitution d'un marché interne.

¹²⁰ Type de bail semblable au métayage. La parcelle de terre est remise par le bailleur (l'*hacendado*) au paysan en échange d'une partie de la récolte et de travaux gratuits (corvées). Le paysan (*huasipunguero*) a aussi accès aux pâturages d'altitude (les *páramos*), au bois de chauffage (*leña*), aux sources d'eau de la propriété et à la paille (qui sert à faire le toit des habitats, les *chozas*).

¹²¹ Seuls les *huasipungueros* peuvent prétendre à devenir propriétaire de leur *huasipungo*. Les *yanapa* et *arimados* (c'est-à-dire l'ensemble des personnes, parents éloignés ou nouvelles familles, qui ne possèdent pas de parcelle et vivent rattachées à un *huasipungo*), avec la fin de l'ordre semi-féodal, se retrouvent tout simplement sans terre et sans travail. Par ailleurs, les parcelles redistribuées sont minuscules et souvent redécoupées entre les membres de la famille. Enfin, avec la fin du système d'*hacienda*, les indigènes perdent aussi l'accès aux sources d'eau, aux pâturages, à la paille et au bois de chauffage.

¹²² Korovkin, *Op. Cit.*, p. 130.

¹²³ ONG équatorienne qui travaille en collaboration avec l'IERAC.

¹²⁴ Ainsi, dans la paroisse de Toacazo par exemple (Cotopaxi), l'ancienne hacienda Cotopilaló a donné naissance aux actuelles communautés Rasayacu, Planchaloma, Cotopilalo, Vicente León et San ignacio. L'*hacienda* Yanaurco laisse place aux communautés Yanaurco Chico, Yanaurco Grande et Guíngopana. L'*hacienda* de l'Université Centrale, elle, devient les communautés San Carlos, Manchacazo et Guíntza.

présenter une demande d'accès à une terre¹²⁵. Là encore, les voix d'accès à la terre sont variées et contribuent à différencier les communautés entre elles : les paysans qui n'avaient pas de *huasipungo* (*arrimados*, *yanapa*), ne peuvent prétendre à une terre et sont souvent contraint de migrer quotidiennement ou hebdomadairement vers la ville pour y travailler comme porteur ou maçon ; certaines communautés achètent la terre collectivement aux enchères grâce à des programmes étatiques de crédit ou en négociant directement avec l'*hacendado* ; d'autres paysans deviennent salariés agricoles de l'hacienda lorsque les propriétaires décident de racheter les *huasipungos*. Le processus de réforme agraire contribue donc à différencier socialement et économiquement les paysans entre eux, et fait émerger un nouvel acteur : les organisations paysannes (sous forme de communauté légalisée ou de coopérative), celles-là mêmes qui seront plus tard nommées « organisations de base ». Par ailleurs, le choix, pour l'IERAC ou la CESA, de travailler dans telle ou telle zone se fait surtout sur le critère de son accessibilité : ainsi, ce sont les *huasipungueros* des communautés les moins isolées qui s'organiseront en premier¹²⁶.

Dans ce processus, l'Etat n'est pas le seul acteur. Il est, dès les années 1940, concurrencé par des organisations syndicales issues du Parti Communiste Equatorien, qui cherchent, dans une logique marxiste, à faire émerger une conscience de classe parmi les paysans indigènes de la sierra. Pour cela, la FEI, Fédération Equatorienne d'Indiens, créée en 1944 par le Parti Communiste avec quelques figures indigènes de Chimborazo (notamment Ambrosio Lasso¹²⁷), vise le remplacement du système du *huasipunguero* par celui du salariat, afin de transformer la paysannerie indigène en prolétariat agricole militant. Peu à peu, la FEI soutient les revendications pour la terre, encourage la création de syndicats d'*hacienda* et appuie les grèves. Ainsi, la grève des *huasipungueros* des haciendas Pull et Galte (Chimborazo) en 1952, est une première victoire paysanne. S'en suivent plusieurs mouvements locaux (rédaction de doléances par les paysans des haciendas de Laime, Taicajas et Atapo en 1958, série de grèves en 1960 dans la *hacienda* Molino, suivie des *haciendas* de Sabloc Grande et Columbe, où les paysans obtiennent la vente des terres par le patron). La FEI s'implante surtout dans les cantons de Colta et Guamote, mais aussi dans la province de Cotopaxi. Elle offre un accompagnement juridique, des cours sur la lutte des classes, et diffuse une traduction en quichua de la Loi de Réforme Agraire de

¹²⁵ « Comme système d'accès à la terre, les bénéficiaires non organisés s'organisèrent en coopératives, communes, associations, qui furent les représentantes juridiques devant le projet et c'est à travers elles que CESA a défini ses services » (CESA, 1992 :19, cité par Eguiguren E., Amparo, *La teoría de la práctica aplicada a la interpretación del desarrollo rural: el caso de la unión de organizaciones campesinas del norte de Cotopaxi*, Maestría en Antropología, FLACSO Sede Ecuador. Quito, 1995).

¹²⁶ Eguiguren E. Amparo (*Op. Cit.*) montre, dans une étude de cas sur la paroisse de Toacazo (Cotopaxi), que les communautés assistées par CESA sont celles qui sont les plus proches de la route et des villes. Ce sont ces mêmes communautés qui formeront plus tard une des premières OSG de la province, Mushuk Patria (Grande patrie).

¹²⁷ Ambrosio Lasso est *huasipunguero* de l'*hacienda* Pull (Canton de Guamote, Chimborazo), qui cherche dans les années 1930 et 1940 à organiser son peuple. Il reçoit le soutien du Parti Communiste, se rapproche du Dr. Bolaños (un des penseurs de la Réforme Agraire de 1964) et participe à la création de la FEI. Cf. Botero Villegas, Luis Fernando, *Luchas simbólicas en los conflictos por la tierra en Chimborazo, Ecuador*. Thèse en Anthropologie, FLACSO Sede Ecuador, Quito, 1993.

1964, dont le titre *La terre est pour qui la travaille* (*Allpaka llankakkunapakmi kan*) déclenche des débats au sein des communautés, certains *huasipungueros* soutenant leur patron. Les revendications se concentrent sur l'exigence de terres, plus que sur les salaires, car l'idée de salaire n'est partagée ni par les indigènes ni par les *hacendados* (la productivité est si basse, que le système ne pourrait fonctionner avec des salaires¹²⁸). A partir des années 1960, la FEI se voit concurrencée, dans les provinces de Cotopaxi et Chimborazo, par un autre acteur de poids : les diocèses de Riobamba et de Latacunga, acquis à la théologie de la libération¹²⁹ (« l'Eglise des Pauvres »). Peu à peu, l'Eglise se substitue au parti communiste comme allié et soutien principal des paysans indigènes dans leur lutte pour la terre. Selon Santana¹³⁰, la FEI est une organisation nationale, centralisée à Quito, qui n'a pas de base organisationnelle locale solide, contrairement à l'Eglise, qui par ailleurs désapprouve la création de syndicats communistes et encourage le développement des organisations communautaires traditionnelles. Leonidas Proaño, évêque de Riobamba, participe directement à la création de la première organisation indigène de type ONG, ERPE (Ecoles Radiophoniques du Peuple d'Equateur), en 1962, dont le rôle dans la prise de conscience de l'identité « indigène » au cours des années 1970 et 1980, est primordial : ERPE diffuse dès le début des années 1960, sur toute la province de Chimborazo, des programmes d'alphabétisation en quichua et en espagnol, des cours d'arithmétique, des émissions de vulgarisation sur l'hygiène, les techniques agricoles, l'Evangile, ainsi que les informations locales et nationales. Par un processus similaire est créée Radio Latacunga, dans la province de Cotopaxi, avec le soutien du Diocèse de Latacunga, quelques années après. Ces deux radios, toutes deux d'origine ecclésiastique, seront un des moteurs de la création du MCC (Mouvement Paysan de Cotopaxi) et du MICH (Mouvement Indigène de Chimborazo), à la fin des années 1970.

L'érosion de l'ordre semi-féodal dans la *sierra* débute donc avec un mouvement de « communalisation » (légalisation des communautés) et s'intensifie avec la politique de modernisation agricole menée par l'Etat, qui fait émerger un nouvel acteur-interlocuteur de l'Etat : les organisations paysannes, influencées par la FEI et les Eglises.

¹²⁸ Korovkin Tania, *Op. Cit.*, 2002, p. 135.

¹²⁹ La théologie de la libération est une interprétation des *Evangiles* qui met l'accent sur la lutte contre la pauvreté. Elle a été théorisée par Gustavo Gutiérrez, évêque péruvien, peu après la réunion du Congrès Episcopal Latino-américain en 1968 à Medellin. Celui-ci reprenait dans une approche plus continentale les observations et conclusions du Concile Vatican II (entre autres la nécessité d'opérer des transformations doctrinales et des pratiques pour s'adapter à la société contemporaine), et choisit délibérément d'œuvrer pour la « libération » des pauvres et opprimés.

¹³⁰ Roberto Santana, *Campesinado indígena y el desafío de la modernidad*, Centro Andino de Acción Popular (Cuaderno de Discusión Popular N°7), Quito, 1983, p. 160.

B. Les prémices du MICC et de la COMICH.

Comme le souligne le Père Javier Herrán¹³¹, directeur de Radio Latacunga jusqu'au milieu des années 1980, le MICH et le MCC ne se construisent pas sur le charisme d'un leader, ne surgissent pas de la mobilisation unilatérale des paysans, pas plus que de la volonté d'un acteur (qu'il s'agisse de l'Eglise, des ONG, des organisations syndicales comme la FEI ou des organisations révolutionnaires¹³²). Le MICH et le MCC naissent de la confluence de toutes ces dynamiques en cours dans les deux provinces. Les organisations de base (communautés, coopératives, associations) se multiplient, on l'a vu, avec les Réformes Agraires de 1964 et 1973¹³³. Dans le même temps, les contacts entre ces différentes organisations et communautés s'intensifient au cours des années 1970, sous l'impulsion d'ateliers et de réunions organisées tant par les diocèses que par les institutions de la réforme agraire (CESA, IERAC), ou les premières ONG (ERPE, FEPP). Un événement important est la création des « Casas » : les *Casas Campesinas* (maisons paysannes) de Salcedo et Pujili (inaugurées respectivement en 1975 et 1980, Cotopaxi), puis la *Casa Indígena* (maison indigène) de Riobamba (Chimborazo). La première, la *Casa Campesina* de Salcedo, est impulsée principalement par les ecclésiastiques, pour des raisons que l'on pourrait qualifier « d'ordre moral » : en effet, à cette époque, les paysans indigènes ne disposent pas de lieux lorsqu'ils descendent du *páramo* vers la capitale cantonale pour vendre sur les marchés ou lors de cérémonies religieuses, enterrements, etc. Par conséquent, beaucoup restent dormir dans les *chicherias*¹³⁴, où ils dépensent le peu d'argent gagné au marché pour s'enivrer. D'autres dorment à même le sol, dans les rues. Les *chicherias* jouissaient alors d'un certain pouvoir au niveau local : les propriétaires (les *chicheros*) sont souvent des Indiens lettrés libres, sollicités par les paysans pour traduire, écrire, ou lire des documents officiels. L'Eglise, importunée par cette situation, décide de créer un espace pour les indigènes, afin de limiter l'alcoolisme. Plusieurs dirigeants des communautés du canton de Salcedo (Cumbijin, Mulalillo) sont contactés et convoqués à une réunion par l'évêque de Riobamba, Mgr Victor Corral (successeur de Leonidas Proaño), en 1973. Les témoignages évoquent une réunion où seuls les hommes d'Eglise parlent, les indigènes restant silencieux et têtes baissées. Une commission est élue pour organiser et suivre la construction de la *Casa Campesina*, qui dure deux ans. En 1975, la *Casa Campesina* de Salcedo ouvre ses portes. Elle a été construite selon le système de la *minga* : chaque communauté y a

¹³¹ Lourdes Tiban, Eloy Alfaro, Raul Ilaquiche, *MICC: historia y proceso organizativo / runakunapak jatun kuyurimuy*, MICC, Quito, 2003.

¹³² Dans les années 1980, des organisations marxistes révolutionnaires, principalement Alfaro Vive Cajaró (AVC), intégrées majoritairement par des étudiants et universitaires, s'implantent en province, notamment dans la zone de Zumbahua (Cotopaxi).

¹³³ Après la Réforme Agraire de 1964, une seconde Réforme agraire est lancée en 1973, sensiblement similaire à la première, avec des effets économiques tout aussi désastreux pour les paysans.

¹³⁴ Débit de boissons ou l'on vend de la *chicha* (boisson alcoolisée issue de la fermentation du maïs) et qui propose parfois l'hébergement.

participé, en y consacrant des hommes et du matériel (bois, paille). Pendant la construction, les dirigeants des communautés ont appris à se connaître, ont commencé à échanger sur leurs problèmes et la situation de la province (discrimination, coût des transports, mauvais traitements des *hacendados*, conflits de terre, etc.) et se sont peu à peu affranchis de la tutelle ecclésiastique. Lorsque la Casa ouvre, une équipe de dirigeants est élue (beaucoup sont des dirigeants des communautés, et plusieurs d'entre eux deviendront par la suite dirigeants du MCC), puis les idées d'activités se multiplient : création d'un centre de stockage (pour permettre aux paysans d'y stocker les marchandises non vendues dans la journée au marché), d'une boutique, d'ateliers de formation sur les techniques agricoles, etc. Un processus similaire se met en place au même moment avec la création de la Casa Campesina de Pujili (1980), puis la Casa Indígena de Riobamba (1982).

Chaque fois, ces processus obéissent à des dynamiques similaires : les réunions sont annoncées par radio (ERPE et Radio Latacunga diffusent les annonces), certains dirigeants crient l'annonce sur les collines, chaque communauté contribue à l'activité en apportant des ressources (alimentation, matériel de construction, etc.) conformément au système de la *minga*, l'activité est prétexte à aborder et débattre des problèmes concrets des communautés et proposer des solutions (négociation avec les *hacendados*, etc.), des contacts voire des amitiés se créent entre les dirigeants indigènes et de nouvelles idées surgissent. Plusieurs institutions prennent contact avec ces regroupements, comme le FEPP, le MAG (Ministère de l'Agriculture) ou le Ministère du Bien-être social, pour travailler directement avec les communautés ou avec les Casas Campesinas, et contribuent ainsi à légitimer ces nouvelles formations et à leur donner suite en les impliquant dans des « projets » ou des programmes. Les Casas deviennent des lieux d'apprentissage, de réunions, de débats, où sont donnés aussi bien des ateliers de formation agricole que des cours de catéchisme. De la même manière, est construite la Chapelle de Cumbijin (Salcedo), dont la construction dure neuf ans, à l'issue desquels les paysans ont le sentiment d'avoir travaillé pour la première fois « pour eux », et non pour l'*hacendado*¹³⁵. Ce sont principalement ces groupements de dirigeants, autour des Casas Campesinas de Salcedo et Pujili, qui se réunissent en 1978 à Cachi Alto et décident la création du MCC (Mouvement Paysan de Cotopaxi), avec l'appui du Diocèse de Latacunga (Mgr José Mario Ruiz Navas) et des volontaires de Mato Grosso¹³⁶. Une équipe de dirigeants est élue¹³⁷ sur le modèle des *cabildos* ; il n'y a alors que trois fonctions : Président, Vice-président et secrétaire. Dès lors, le MCC se réunit tous les trois mois environ, dans une communauté chaque fois différente qui a la charge de l'organisation de l'assemblée,

¹³⁵ Tibán et al., *Op. Cit.*

¹³⁶ L'Opération Mato Grosso est une ONG de volontaires italiens d'inspiration salésienne. Ses premières actions ont lieu dans l'Etat Brésilien de Mato Grosso, d'où le nom de l'ONG. Depuis, elle a ouvert des missions au Pérou et en Equateur. Elle se caractérise par des départs de volontaires en couple ou en famille et des vies entières consacrées au volontariat. Elle propose souvent des activités manuelles et artisanales de haute qualité (fabrication de meubles, marquetterie, sculpture).

¹³⁷ La première direction du MCC est composé du président Juan Rivera de la commune Cachi Alto (commune qui obtient la personnalité juridique en 1977), du vice-président Jose Jaya et du secrétaire Juan Caizalitin.

l'alimentation, le matériel, etc. « *Au début, personne ne connaissait le MIC, mais quand Radio Latacunga a commencé à émettre, les gens ont commencé à saluer les dirigeants du MIC* », raconte Dioselinda Iza Quinatoa¹³⁸, une des rares femmes présentes dans les premières assemblées, majoritairement masculines, qui sera par la suite présidente de l'organisation de femme UNOCANC-Toacazo-Planchaloma (OSG). Dans la province de Chimborazo, le processus de création du MICH est sensiblement différent puisqu'il surgit plus directement de la volonté de Leonidas Proaño, qui en devient coordinateur général le 12 avril 1984, jour de signature de l'Acte Constitutif, après avoir rassemblé depuis 1982 plus de 170 délégués de 14 paroisses. Les premières assemblées traitent majoritairement du thème religieux et des conflits entre évangélistes et catholiques au sein des communautés indigènes. Quelques communautés seulement participent aux assemblées, qui ont lieu mensuellement entre 1982 et 1984, jusqu'à la création en juin 1984 d'une Caisse Indigène (fond rotatif¹³⁹) grâce au don des Demoiselles de Cajabamba¹⁴⁰ et à l'apport financier de deux communautés.

Plusieurs acteurs participent à ces dynamiques organisationnelles : outre les diocèses et les radios ecclésiastiques, des dirigeants indigènes d'autres provinces prennent parfois part aux assemblées et ateliers : Antonio Quinde et Jose Mariano, de l'Institut Pédagogique Quilloac (province de Cañar), le dirigeant José Cachimuela (province d'Imbabura). De manière générale, les institutions qui composeront par la suite le réseau de l'EBI (Education Bilingue Interculturelle¹⁴¹) sont à la fois des lieux de prise de conscience de l'identité indigène et des lieux de relais, de diffusion des informations relatives aux réunions et assemblées du MCC. Ainsi, dans la province de Cotopaxi, le SEIC (système des Ecoles indigènes de Cotopaxi), dirigé par le Père Jose Manangon¹⁴², est aussi un espace de participation du mouvement indigène, avec ses écoles indigènes, mises en place par l'Equipe Pastorale Salésienne dans les années 1970 dans la zone de Zumbahua (la première est créée par le Père Javier Herran dans la communauté de Guayama, paroisse de Chugchilan). De même, le Centre Foyer de Nazareth des Mères Lauritas (à Latacunga) propose des cours de catéchisme et accepte régulièrement de prêter ses locaux pour les réunions du mouvement indigène ou lors du passage de ses dirigeants à Latacunga. Un autre personnage important de la sensibilisation à la nécessité du processus organisationnel est le Père Javier Viera, qui vit dans la zone de Cachi Alto, dont est issu le premier

¹³⁸ Tibán et al., *Op. Cit.*, p. 30.

¹³⁹ Les fonds rotatifs sont des caisses d'épargne collective mises en place au sein d'une organisation. Tous les membres cotisent mensuellement, et peuvent bénéficier d'un prêt quand ils en font la demande (prêt individuel ou collectif).

¹⁴⁰ Les « demoiselles de Cajabamba » sont deux riches veuves de Cajabamba (site d'origine de Riobamba, avant que la ville ne soit détruite par un tremblement de terre en 1797).

¹⁴¹ Une des revendications principales de la CONAIE, qui obtient la création et la cogestion de l'EBEI en 1986. Cependant, nombre des institutions de l'EBI existent avant l'officialisation de celle-ci, puisqu'elles ont été créées dans les années 1970 par des ONG ecclésiastiques et des missionnaires.

¹⁴² José Manangon est originaire de la province d'Imbabura. Il est d'abord missionnaire de la Communauté Salesienne, de laquelle il se sépare pour s'unir au diocèse de Latacunga.

dirigeant du MCC, Juan Rivera, et où a eu lieu la réunion fondatrice en 1978. Enfin, les témoignages¹⁴³ évoquent tous, sans toutefois préciser de noms, d'années ou de lieux, le soutien inconditionnel des volontaires de l'Opération Mato Grosso, organisme italien d'inspiration salésienne, qui s'implante à Zumabahua dans les années 1970 puis dans les autres paroisses (Sigchos notamment). Comme le soulignent de nombreux dirigeants du MICC¹⁴⁴, les curés, les prêtres et les volontaires de la coopération italienne n'ont jamais apporté un soutien financier direct au mouvement, en revanche, ils l'ont soutenu en mettant à disposition leurs locaux, en participant à la diffusion des informations dans les communautés et en animant et prenant part directement aux différents débats.

La construction des *casas campesinas* et *indígenas* permet une prise de contact entre les différentes communautés et organisations de base, et favorise l'émergence de leaders indigènes au niveau local. Associés aux politiques locales de développement agricole, aidés et formés par une multitude d'organisations religieuses ou d'inspiration religieuse (radios, diocèses, ONG, couvents), ces mêmes leaders se lancent dans la création d'organisations indigènes provinciales, le MCC et le MICH.

C. Vers la visibilité nationale du MICC et de la COMICH.

Au cours des années 1980, le MCC (qui devient MIC en 1980) et le MICH acquièrent une visibilité nationale, en participant à plusieurs manifestations d'envergure provinciale puis nationale. Ils connaissent tout deux dans la décennie ultérieure un développement et une certaine professionnalisation de leur organisation, qui se légalise, se complexifie et se bureaucratise.

Le soulèvement indigène de juin 1990 qui ébranle l'Equateur et surtout sa capitale Quito eut des conséquences symboliques fortes : conséquence politique d'abord, puisque la CONAIE en sort reconnue interlocuteur légitime du gouvernement dans la négociation avec ce qui est désormais vu comme « le mouvement indigène équatorien ». La nouvelle labellisation « soulèvement indigène » est choisie pour qualifier cet événement, plutôt que « grèves » et « manifestations », réservés pour le mouvement ouvrier et syndicaliste¹⁴⁵. C'est surtout une prise de conscience pour la société blanche métisse de la capitale comme de la province, que « ce sont les Indiens qui nourrissent le pays », et qu'ils ont une capacité de mobilisation importante. Le soulèvement a été planifié par la CONAIE le 25 avril 1990, lors d'une assemblée à Pujilí. Une commission avait été formée, composée de certains membres du MIC. Le soulèvement débuta le 28 mai à Quito, avec la prise pacifique de l'Eglise Santo Domingo (prise non programmée lors de la réunion) par des organisations paysannes et urbaines, comme la Coordination Populaire, pour exiger la résolution des conflits agraires. Mgr Victor Corral est

¹⁴³ Tiban et al., *Op. Cit.*

¹⁴⁴ Tiban et al., *Op. Cit.*

¹⁴⁵ Massal, *Op. Cit.*

appelé pour participer à une commission de médiation avec l'Evêque de Quito Mgr Gonzales. Mais la médiation est un échec, les occupants entament une grève de la faim, le dialogue ne reprendra que le 6 juin. Alors que les acteurs locaux (organisations urbaines et paysannes) mettent en avant les demandes de redistribution des terres, la CONAIE insiste sur les 16 points de son « Mandat National pour la Vie des Nationalités Indigènes » (Massal, 2005 :131). Julie Massal (*Id.*) évoque une conception différente de la stratégie politique selon les statuts des dirigeants: les dirigeants nationaux (CONAIE) considèrent la nécessité de l'Etat plurinational comme la revendication la plus importante, autour de laquelle viennent se greffer des revendications plus matérielles, alors que les dirigeants locaux mettent l'accent sur des revendications concrètes, des demandes de changement par la mobilisation sociale, et non par l'action au niveau législatif. Cette orientation des dirigeants locaux peut aussi s'expliquer, pour les plus anciens, par leur proximité initiale avec la FEI dans les années 1960 (discours faisant référence à un « système de classes »).

L'action collective dans la Sierra n'est lancée que le 2 juin 1990 : les communautés sont descendues du *páramo* vers les capitales provinciales, à l'appel du MIC et du MICH, et ont démarré le blocage de la panaméricaine (route qui relie Quito aux capitales provinciales), afin d'empêcher l'approvisionnement des villes. Ce n'est pas le premier soulèvement des organisations dans la Sierra. La première action collective du MIC est le blocage de la route qui relie Latacunga à Quevedo en 1981, pour protester contre les tarifs abusifs des compagnies de transport. L'année suivante, le MIC se rend visible à la société blanche-métisse de la province lorsqu'il organise le premier soulèvement indigène, du 20 au 22 octobre 1982. Ce soulèvement sera particulièrement violent à Pujili, où se retrouvent les dirigeants les plus radicaux. Lors du soulèvement national de 1990, le MIC (récemment légalement constitué) et le MICH se surprennent eux-mêmes par leur capacité de convocation et de mobilisation. Du 4 au 8 juin¹⁴⁶, les provinces de Cotopaxi et Chimborazo sont paralysées. Les indigènes de Cotopaxi se sont rassemblés sur la Place d'El Salto¹⁴⁷ (à Latacunga), où ils reçoivent des dons (aliments, couvertures) de la part de citoyens en faveur du mouvement. Beaucoup de dirigeants séjournent brièvement en prison¹⁴⁸, accusés de vandalisme et de pillage des haciendas¹⁴⁹. Radio Latacunga diffuse les nouvelles du soulèvement et lutte contre la désinformation dans les communautés les plus éloignées, pendant que les femmes indigènes se chargent de convoquer les représentants des principales institutions politiques locales (notamment l'IERAC) et de les réunir sur la place pour écouter les revendications du mouvement (une déclaration de « reconnaissance » de ces revendications est

¹⁴⁶ Une prolongation de deux jours est décidée de fait par les organisations provinciales par rapport au plan initialement défini par la CONAIE (Massal, *Op. Cit.*).

¹⁴⁷ El Salto est une place importante de Latacunga : elle se situe à l'entrée de la ville, non loin de la gare routière, et accueille un petit marché, un certain nombre de vendeurs ambulants et de cuisinières de rue.

¹⁴⁸ Tibán et al., *Op. Cit.*

¹⁴⁹ Le Gal Rodriguez Lara dit avoir subi des dommages dans sa hacienda, ce qui est démenti à posteriori par la Gouverneuse de la province, Sonia Naranjo, qui libère alors les dirigeants arrêtés (Tibán et al., *Op. Cit.*).

même signée par les autorités locales). La presse locale est occupée pour l'empêcher de divulguer de fausses informations. Les femmes se placent en tête du cortège pour le protéger de la répression militaire. Pour beaucoup, c'est la première fois qu'ils « descendent » à Latacunga la tête haute, avec les vêtements traditionnels, poncho et chapeau, « comme s'ils étaient chez eux »¹⁵⁰. Cette appropriation de la ville (Latacunga), de l'espace public « métisse » se fait dans la joie, le plaisir, la spontanéité, la libération. Le MIC et le MICH reconnaissent s'être sentis dépassés par l'ampleur prise par la mobilisation : « *On ne pouvait plus les arrêter* »¹⁵¹.

Après ce succès, le MIC et le MICH connaissent dans les années 1990 un fort développement de leurs activités et de leur organisation, alors même que les critiques de la part des dirigeants des communautés et organisations affiliées se font de plus en plus sévères. Les questions portent majoritairement sur l'argent, comme le rapporte Maritza Salazar, assistante technique à Radio Latacunga puis au MIC :

« Au début, quand le MIC a commencé à avoir des projets [années 1990], les gens disaient : « Alors, combien vont-ils nous donner ? », « le MICC a de l'argent, pourquoi n'en recevons nous pas ? On veut faire ça, et que le MICC mette l'argent. Que fait le MICC avec l'argent ? Les dirigeants s'enrichissent, le MICC les paye... ». Jamais un dirigeant n'a été payé. On a toujours été bénévoles, ce que l'on cherche, c'est que si un dirigeant est bénévole, que le MICC puisse au moins lui payer les déplacements, les repas, pour pas qu'il ne s'appauvrisse plus! ». Maritza Salazar, MICC, Entretien N°4.

47

Ce sont les comportements opportunistes ou clientélistes qui sont régulièrement dénoncées au sein même de l'organisation. José Toaquiza Chitupanta, ancien dirigeant responsable de la communication du MICC¹⁵² évoque « *l'ambition du pouvoir et l'opportunisme* ». Selon Gloria Jara, trésorière de la COMICH¹⁵³, son organisation n'y échappe pas :

“En ce moment [depuis les années 2000] disons qu'il y a un décalage au sein de l'organisation [COMICH]. Il faut être honnête, on peut voir deux groupes, quelqu'un qui cherche à diriger à titre personnel, enfin, selon moi, et quelqu'un qui veut travailler pour la collectivité”. Gloria Jara, COMICH, Entretien N°1.

Beaucoup affirment que lorsque l'organisation n'avait pas d'argent, lorsque chaque communauté ou organisation contribuait tour à tour en nature à l'organisation des assemblées, conformément au système de la *minga*, le MICC ne connaissait pas ces dérives¹⁵⁴. Désormais, le MICC et le MICH sont des « organisations de troisième degré », dans la mesure où ils regroupent des organisations de base (communautés, communes, associations, coopératives) et des organisations de second degré

¹⁵⁰ Massal, *Op. Cit.*

¹⁵¹ Tibán et al., *Op. Cit.*

¹⁵² Tibán et al., *Op. Cit.*, p.126.

¹⁵³ Le MICH devient COMICH (Confédération des organisations du Mouvement Indigène de Chimborazo) en 2001.

¹⁵⁴ Tibán et al., *Ibid.*

(fédération d'organisations de base), lesquelles se sont multipliées dans les années 1990. Leur légalisation leur permet de mener à bien des projets de développement avec d'autres institutions. La création du parti politique Mouvement Pachakutik Nouveau Pays en 1996 (une alliance de la CONAIE avec des organisations sociales métisses) pousse le MICC et le MICH à considérer ce nouvel acteur dans la province : le MICC décide l'alliance directe (Pachakutik fonctionne comme une annexe du MICC¹⁵⁵), alors que le MICH garde ses distances. Enfin, en 2003, le MICC se dote d'un canal de télévision (TV MICC), qui possède sa propre équipe de techniciens et professionnels salariés. Ces différents changements ont contribué à faire du MICC et du MICH des acteurs sociaux et politiques importants de leur province, en même temps qu'ils ont contribué à augmenter la méfiance de leurs bases à leur propre égard.

Les mouvements indigènes de Chimborazo et Cotopaxi naissent de la confluence de plusieurs phénomènes impliquant des acteurs aussi différents que l'Etat et ses institutions déconcentrées, l'« Eglise des pauvres », rassemblant prêtres des Diocèses et prêtres des missions salésiennes, et des organisations syndicales et étudiantes marxistes (FEI, FENOC, AVC). Si les églises et leurs ONG jouent un rôle prédominant dans la politisation et la formation des dirigeants, comme nous le verrons ci-après, l'Etat n'est pas en reste : c'est lui qui, par sa politique agricole, définit des catégories d'action publique, les communautés et organisations paysannes locales, qui vont peu à peu s'autonomiser et se transformer en acteur social indépendant. Cela est rendu possible par une dynamique de collaboration, d'échange et d'apprentissage des organisations paysannes et indigènes, qui restent dans l'ensemble pacifiques envers les autorités étatiques. Cependant, alors même que ces mouvements provinciaux mûrissent et s'institutionnalisent au cours des années 1980, apparaissent de nouvelles entités, les Organisations de Second Degré (OSG), qui concourent à l'affaiblissement du MICC et de la COMICH depuis les années 1990.

II. Le développement des OSG dans les provinces de Cotopaxi et Chimborazo : vers la dépolitisation du MICC et de la COMICH.

Le développement des organisations de second degré (OSG) dans les années 1980 et 1990 va de pair avec un changement notable dans les politiques agricoles du gouvernement. Alors que l'Etat est au centre du développement dans les années 1970 grâce aux pétrodollars, avec la crise de la dette en 1980, il se retire progressivement des politiques de développement les décennies suivantes, conformément aux instructions des institutions financières internationales (IFI). Ce changement dans le

¹⁵⁵Oscar Barba BOLAÑOS, *Participación ciudadana en Cotopaxi: Análisis crítico sobre su construcción en la última década*, thèse (Politiques publiques et Gestion) sous la direction de Santiago Ortiz C., FLACSO Sede Ecuador, Quito, 2006.

discours et l'action publique de l'Etat (et des organismes privés qui prendront en charge ces nouvelles politiques) implique donc également un changement dans le choix de ses interlocuteurs, qui ne seront plus les organisations de base ni les organisations provinciales comme le MICC ou la COMICH, mais les OSG.

A. Les transformations du social : développement rural, capital social et renforcement organisationnel.

Avec la libéralisation du travail dans les campagnes (la fin du *huasipungo*), les inégalités économiques et sociales deviennent plus visibles, mais elles ne donnent lieu à aucune politique de protection des paysans. Les politiques de modernisation agricole des années 1970 sont bien vite remplacées par des politiques « d'activation sociale »¹⁵⁶ promues par la coopération internationale, qui traduisent un tournant dans la conception du social en Equateur.

Si les réformes agraires des années 1960 et 1970 ont bouleversé la structure économique et sociale des campagnes, les années 1980 et 1990 signifient pour les paysans de la *sierra* une détérioration profonde et sans précédent de leur mode de vie. Tout d'abord, la répartition de la terre ne connaît aucune amélioration : en 1994, dans la *sierra*, 42,9% des terres sont possédées par 1,6% des fermiers¹⁵⁷. Malgré ces inégalités, l'agriculture continue d'être le secteur d'activité premier en Equateur, puisqu'il occupe 40% de la population active et représente 50% du commerce extérieur, ainsi qu'une part importante du marché national (*Id.*). Mais il ne représente que 12% du Produit Intérieur Brut (PIB). Cela atteste d'une faible productivité et d'un problème de répartition des fruits de cette productivité : c'est un secteur qui emploie de nombreuses ressources (personnes, terres), mais qui produit peu de richesses¹⁵⁸. Pourtant, la production agricole augmente, comme en témoignent les chiffres mis en avant par le gouvernement¹⁵⁹. Mais cette hausse de la production est due au développement de nouveaux secteurs (les fleurs coupées et l'agro-industrie)¹⁶⁰, destinés essentiellement à l'exportation. Pour ce qui est des productions traditionnelles (lait, viande, maraichage), la légère croissance s'explique par l'extension des terres cultivables à des terres isolées, même parfois à des parcs nationaux. Mais le recul de la frontière agricole a des conséquences sociales et environnementales importantes : la

¹⁵⁶ Denis Merklen, « Les effets de la coopération : quel lien génère la solidarité internationale ? », mis en ligne par Dial - <http://enligne.dial-infos.org>, le 13 juin 2012. Denis Merklen appelle « politiques d'activation sociale » les nouvelles politiques sociales promues par la coopération internationale qui se centrent autour du « pauvre » conçu comme un état, une situation, et non le produit d'un système qui exclut, comme dans les politiques sociales traditionnelles centrées sur le « travailleur ».

¹⁵⁷ Rapport de la Banque Mondiale, 1995, p.105.

¹⁵⁸ Liisa L. North, John D. Cameron, *Rural progress, Rural Decay. Neoliberal adjustment policies and local initiatives*, Kumarian Press Inc., Bloomfield, 2003, p. 69.

¹⁵⁹ De 1980 à 1990, le taux de croissance annuel de la production agricole est de 4,4%. Il est de 2,5% sur la période 1990-1995 (Banque Mondiale, Rapport de 1997, tableau 11).

¹⁶⁰ Liisa L. North, John D. Cameron, *Op. Cit.*, p. 69

pression sur la terre augmente d'autant plus que la population est en hausse¹⁶¹ et pousse les paysans à chercher des terres toujours plus en altitude ; le déploiement d'activités d'élevage dans les *páramos* (des écosystèmes fragiles à une altitude supérieure à 3500 m.) détruit et pollue les sols, qui renferment les ressources en eau du pays. La productivité agricole n'a donc pas augmenté. De fait, les petits paysans sont maintenus dans une situation de faible productivité, incapables d'investir ou d'acheter plus de terres¹⁶². Pour contrer cette situation, beaucoup migrent en ville où ils travaillent à la journée ou à la semaine dans le secteur informel où 25,7% de la population active serait employée en 1994¹⁶³. Il ne fait donc aucun doute qu'en 1994, le pays attend toujours une réforme agraire.

La réponse du gouvernement face à cette situation fut celle de la politique agricole dans le cadre des Plans d'Ajustement Structurel (PAS) préconisés par le Fond Monétaire International (FMI). Ou plutôt le remplacement des politiques agricoles visant la protection des petits et moyens agriculteurs, par des « projets de développement rural ». Cette politique signifie la privatisation des services jusque là pris en charge par l'Etat (la distribution de l'eau, notamment), la suppression des limitations aux importations et investissements étrangers, la libéralisation des marchés financiers, et le développement de technologies scientifiques pour soutenir une production agricole intensive. Cette politique de privatisation, libéralisation et dérégulation, s'accompagne de la création d'un marché des terres, qui consiste en la clarification du régime des titres fonciers pour faciliter l'achat et la vente de terres, sans toutefois créer des facilités de crédit à l'achat pour les communautés. C'est la Loi de Développement Agricole, votée en 1994, qui rend également possible la division et la vente de terres communautaires. Cette loi ne prend pas en compte certains enjeux sociaux et politiques existant derrière la possession de la terre en Equateur (des acteurs non paysans sont également présents sur le marché des terres, car la propriété est encore synonyme de pouvoir local). Les grandes exploitations, minoritaires en nombre mais majoritaires en quantité de production, revendent leur surplus de l'exportation sur le marché intérieur, à des prix inférieurs à ceux des petits paysans. Ces derniers, pour investir ou agrandir leurs exploitations, n'ont d'autre choix que d'aller travailler en ville dans le secteur informel afin d'économiser et d'acheter une parcelle supplémentaire à l'*hacienda* voisine. La vente des terres communautaires (celles acquises collectivement par la mobilisation sociale les années précédentes) est aussi un moyen privilégié par les familles pour réunir rapidement des fonds et agrandir leur propre parcelle. On assiste donc, pour résumer, à plusieurs phénomènes qui s'alimentent les uns les autres : une parcellisation des terres avec le développement de propriétés individuelles de plus en plus petites, une augmentation de la conflictualité autour de la terre, particulièrement dans les zones irriguées, soumises à la spéculation, la déforestation et l'épuisement des sols, la prolétarianisation des

¹⁶¹ De 1980 à 1990, la population augment en moyenne chaque année de 2,5%, et de 2,2% de 1990 à 1995.

¹⁶² 63, 5% de la population active serait engagée dans des activités à faible productivité, selon la Banque mondiale (Rapport mondial de 1995).

¹⁶³ Liisa L. North, John D. Cameron, *Op. Cit.*, p. 74.

paysans (voire leur disparition dans certains cantons comme Guamote ou Pujilí, où les communautés se vident en semaine) et la « double féminisation »¹⁶⁴ du travail (les femmes combinent à la fois le travail de leur petite parcelle et le travail saisonnier temporaire dans la floriculture).

La réponse étatique n'est pas venue seule : elle s'est accompagnée de réponses discursives de l'appareil de développement, que l'on pourrait résumer en deux concepts : Développement Rural Intégral (DRI) et Capital Social. Le « développement rural » est une stratégie qualifiée par le gouvernement d'« alternative technique et non-controversée aux politiques conflictuelles de réformes agraires »¹⁶⁵, l'objectif étant d'intégrer le secteur rural au marché, à la commercialisation, en encourageant indirectement via des organismes privés de coopération, le développement des infrastructures et des services. La vieille idée de modernisation motive toujours ces politiques, il s'agit cette fois de faire des foyers ruraux des ménages de consommateurs. Deux actions concrètes sont mises en place par les gouvernements de Osvaldo Hurtado et León Febres Cordero pour répondre à cette stratégie : les projets DRI (Développement Rural Intégral) et le FODERUMA (Fond de Développement Rural pour les Marginalisés), fond créé en 1978 par la Banque Centrale Equatorienne destiné à soutenir les communautés et petits paysans dans leur processus d'achat de terre, en leur accordant des crédits. Ces deux actions ont en commun d'agir par « projets », et non de manière uniforme sur tout le territoire, un changement notoire dans la manière de l'Etat de mettre en œuvre sa politique publique. Le FODERUMA a déclenché de nombreux conflits et tensions entre les communautés bénéficiaires (peu nombreuses) et en leur sein même¹⁶⁶. Cet organisme a adopté rapidement un fonctionnement bureaucratique et clientéliste : le FODERUMA était clairement sous-financé, mais ses fonctionnaires, par peur d'épuiser les fonds trop rapidement, ne les ont pas tous dépensés¹⁶⁷. Cette stratégie du « développement rural intégral » est remplacée dans les années 1990 par celle de l'ethno-développement (également appelé développement communautaire ou développement avec identité). Là encore, des organismes étatiques, financés par la coopération internationale, ont été créés pour appliquer cette nouvelle stratégie : le PRODEPINE (Projet de développement des Peuples Indigènes et Noirs d'Equateur). L'ethno-développement peut être analysé comme une manière de réintégrer les revendications du mouvement indigène dans le champ du « négociable » (Hale¹⁶⁸). Il serait, pour Victor Breton, la réponse de « l'establishment », et s'inscrit dans

¹⁶⁴ Luciano Martinez Valle, "Endogenous Peasant responses to structural adjustment", in Liisa L. North, John D. Cameron, *Op. Cit.*, p. 88.

¹⁶⁵ Liisa L. North, John D. Cameron, *Op. Cit.*, p. 138.

¹⁶⁶ Tania Korovkin, « Agrarian capitalism and communal institutional spaces : Chimborazo after the Land Reform », in Liisa L. North, John D. Cameron, *Op. Cit.*, p. 138.

¹⁶⁷ *Id.*

¹⁶⁸ Dans *More than an Indian: Racial ambivalence and neoliberal multiculturalism in Guatemala*, Santa Fe, 2006, l'anthropologue Charles R. Hale développe la figure de "l'indien autorisé" (*indio permitido*), c'est-à-dire l'indien dont les revendications ne mettent pas en péril les fondations du « multiculturalisme néolibéral », système de gestion des diversités ethniques mis en place dans plusieurs Etats latino-américains (Guatemala, Equateur).

le discours sur la société civile, le capital social et l'*empowerment* (le renforcement des actifs des pauvres pour négocier et mettre en œuvre leur propre développement). La théorie défendue par cet establishment est celle d'un bien être permis par la croissance (les Plans d'Ajustement Structurel) et la démocratie (l'ethno-développement, la participation des populations indigènes). Ces changements dans l'action publique de l'Etat et des nouveaux organismes la mettant en œuvre (FODERUMA, PRODEPINE et leurs bailleurs de fond) s'inscrivent dans un mouvement plus large d'élaboration d'une « nouvelle théorie du social » passant par « une réorientation conceptuelle faite pas une oblitération progressive de la question du travail »¹⁶⁹ au profit de la question de la pauvreté. Cette nouvelle théorie s'accompagne de nouveaux dispositifs d'action sociale, tels le Développement Rural Intégral, l'ethno-développement ou le développement communautaire, destinés à « faire sortir les pauvres de la pauvreté » (*Id.*).

Ces transformations des politiques sociales ont un impact non négligeable sur la structure du mouvement indigène, dont les nouveaux piliers deviennent les OSG, organisations de second degré, créées pour répondre à ce nouveau discours.

B. L'OSG, la réponse aux modes d'intervention de la coopération internationale.

Les OSG, pour la coopération internationale, représentent une « forme de capital social induit »¹⁷⁰. Elles sont considérées comme le réceptacle du capital social présent dans les organisations de base (communautés, associations, coopératives). C'est pour cette raison qu'elles deviennent pour les organismes de développement le partenaire idéal des projets de « renforcement organisationnel », de « développement communautaire » et d'« *empowerment* » qui caractérisent la décennie des années 1990. Pour ce faire, les organismes de développement, parapublics (PRODEPINE, CODENPE¹⁷¹, FODERUMA, PRONADER¹⁷²) comme privés (ONG nationales comme le FEPP, ONG étrangères comme Visión Mundial, Habitat, Heifer Ecuador) vont encourager massivement la création des OSG pour pouvoir y ancrer leurs projets de développement. Les OSG sont d'autant plus adaptées à ce nouveau discours que la coopération internationale promeut la « territorialisation »¹⁷³ des politiques sociales : « penser les individus à partir du lieu où ils se trouvent »¹⁷⁴ permet d'ignorer leur inscription

¹⁶⁹ Denis Merklen, *Op. Cit.* Denis Merklen y voit le passage d'une politique de "protection" à une politique "d'activation", où "il s'agit de transférer des ressources, de donner des outils, d'aider les *pauvres* à élaborer des projets leur permettant de surmonter leur condition" (*Ibid.*).

¹⁷⁰ Anthony J. Bebbington, Thomas F. Carroll, « Induced social capital and Federations of the rural poor », in *Social Capital Initiative Working Paper No. 19*, Banque Mondiale, 2000.

¹⁷¹ Conseil des Nationalités et Peuples de l'Equateur, rattaché au Cabinet Présidentiel. Organisme en charge de la planification des projets de développement et des politiques publiques adressées aux populations indigènes. L'exécution de la politique de la CODENPE est assurée par PRODEPINE. (Massal, *Op. Cit.*, p.392).

¹⁷² Programme National de Développement Rural, mis en place à la fin des années 2000.

¹⁷³ Denis Merklen, *Op. Cit.*

¹⁷⁴ *Ibid.*

dans une société qui génère des inégalités. Pour accéder aux projets quels qu'ils soient, les organisations paysannes ont donc intérêt à se regrouper au niveau paroissial ou cantonal. Elles doivent aussi réunir un certain nombre de conditions financières, un processus qui aboutit à l'exclusion des plus exclus. Cette fâcheuse tendance à la différenciation économique et sociale des OSG est même reconnue par les « défenseurs » du capital social (notamment Bebbington et Carroll¹⁷⁵). Plusieurs études de cas réalisées par des chercheurs équatoriens montrent ces mêmes tendances. Nous retenons ici les études du FEPP et de PRODEPINE, réalisées par Victor Breton¹⁷⁶.

L'Etude de Victor Breton¹⁷⁷ sur les changements idéologiques dans les orientations et les politiques de développement du FEPP de 1981 à 2000 montre comment le FEPP adapte ses programmes aux exigences et aux « tendances » de la coopération internationale. Le FEPP se distingue dès le départ des autres ONG par son choix de ne travailler qu'avec des OSG, dont il encourage directement la création. Ainsi, de 1981 à 1987, il abandonne le soutien aux organisations dans le cadre de la Réforme Agraire, pour adopter un discours en concordance avec le DRI promu par le gouvernement, dont l'idée centrale est que les OSG sont capables de porter leurs propres projets de développement. Ce postulat est facilement accepté par le FEPP, dont la philosophie s'alimente des principes de la théologie de la libération des Salésiens¹⁷⁸ et de l'éducation populaire d'Eduardo Freire¹⁷⁹, et prône l'auto-développement et la libération de la domination par l'éducation et la découverte des Evangiles. Ainsi, avant 1981, le FEPP travaille déjà avec sept OSG (dont cinq dans le Chimborazo) qu'il a largement contribué à créer et renforcer (c'est le cas de l'OSG UCASAJ, Union des Paysans de San Juan, par exemple). C'est d'ailleurs à cette époque son objectif principal : « promouvoir la formation d'organisations paysannes provinciales là où elles n'existent pas et renforcer les existantes » (*Ibid*, p. 144). L'entrée dans la décennie 1990 est marquée par l'abandon de la rhétorique du développement rural intégral, remplacée par celle du renforcement organisationnel des OSG par des programmes de crédits, de formations techniques en administration, production et commercialisation, afin que « les paysans eux-mêmes deviennent les agents clés du développement à travers leur organisation locale »

¹⁷⁵ Anthony Bebbington est géographe, il a publié de nombreux ouvrages sur le capital social, notamment sur le cas équatorien, et a travaillé plusieurs années pour la Banque Mondiale (en 1995, puis en 1999). Voir notamment : Bebbington A.J, and V.H.Torres, *El capital social en los Andes*, Abya-Yala, Quito, 2001 et Anthony J. Bebbington, Thomas F. Carroll, « Induced social capital and Federations of the rural poors », in *Social Capital Initiative Working Paper No. 19*, Banque Mondiale, 2000.

¹⁷⁶ Sur le FEPP: Victor Bretón, *Cooperación al desarrollo y demandas étnicas en los Andes ecuatorianos*, FLACSO Ecuador / Universitat de Lleida / GIEDEM, Quito, 2001. Sur PRODEPINE: Victor Breton, *Capital social y Etnodesarrollo en los Andes*, CAAP, Quito, 2005.

¹⁷⁷ Victor Breton, "The contradictions of Rural development NGOs : the trajectory of the FEPP in Chimborazo", in Liisa L. NORTH, John D. CAMERON, Op. Cit., p. 142.

¹⁷⁸ Les salésiens sont une congrégation religieuse (la Société San Francisco de Sales) fondée par Juan Bosco (Italie) en 1859. Présents en Equateur depuis 1888, ils compteraient aujourd'hui 172 individus (Source : Salesianos Don Bosco Ecuador. *Inicio*. <http://www.salesianos.org.ec/>, consulté le 17 juin 2012).

¹⁷⁹ Paulo Freire est un éducateur brésilien (Recife, 1921 – 1997). Il met au point un programme d'alphabétisation jugé révolutionnaire, qui le contraint à s'exiler en 1964. Il deviendra, dans le Brésil des années 1990, secrétaire à l'Education de l'Etat de Sao Paolo.

(FEPP, 1996b, 16-17). Le FEPP Riobamba (un bureau y a été ouvert en 1981) travaille alors avec huit OSG dans les paroisses de Cacha, Cumanda, Pallatanga et Cebadas. Suite à une évaluation reprochant la dispersion de l'action du FEPP, le FEPP Riobamba décide de rediriger ses programmes vers deux OSG ayant une bonne expérience en développement (c'est-à-dire ayant déjà été partenaires d'autres projets de développement) : la Jatun Ayllu de Guamote et la UCASAJ de San Juan (une des première OSG de Chimborazo, qui reçoit dès sa création le soutien du FEPP). Une étude similaire¹⁸⁰ a été menée sur les actions de PRODEPINE, ONG équatorienne dont la création et le fonctionnement ont été financés par la Banque Mondiale, en partenariat avec l'Etat et les plateformes indigènes nationales, afin de mettre en œuvre la politique du CODENPE. Breton y voit la vitrine d'une nouvelle manière d'aborder la ruralité, une rhétorique de la participation et du capital social avant tout (Breton, 2005 :10). Dessiné par la Banque Mondiale et coordonné par les figures indigènes nationales, PRODEPINE crée une concurrence entre les organisations indigènes nationales pour en avoir le contrôle, et entre les organisations indigènes et la CODENPE. Cette concurrence se répercute sur le terrain entre leurs OSG affiliées. PRODEPINE comprend une centaine d'interventions différentes selon les demandes canalisées par les OSG. Comme les projets DRI dans les années 1980, PRODEPINE cherche son « partenaire » parmi l'offre d'organisations paysannes et indigènes, engendrant parfois des conflits qui débouchent sur la création de toute pièce d'une OSG plus docile. On assiste à une compétition entre les OSG pour maintenir ou élargir leurs bases, via les programmes de PRODEPINE. C'est ainsi que face aux exigences et au manque de flexibilité de l'historique Jatun Ayllu de Guamote, PRODEPINE finance la création d'une nouvelle OSG qui deviendra sa partenaire : la UOCIG (Union des Organisations Paysannes de Guamote). Depuis, les deux OSG sont en concurrence sur le canton de Guamote pour décrocher des projets de développement¹⁸¹. De même, dans la Sierra Norte (canton d'Otavallo), l'ONG Vision Mundial, ayant de plus en plus de mal à travailler avec sa partenaire UCINQUI (Union de Communautés Indigènes de Quinchinche), elle encourage la création de la CORCIMA (Corporation de Communautés Indigènes Maquipurashun), nouvelle OSG du canton Otavallo, désormais concurrente de l'UCINQUI. De multiples cas similaires pourraient être exposés. Ainsi, l'UNOCANC (Union des Organisations Paysannes du Nord de Cotopaxi), OSG créée par les leaders de Mushuk Patria, naît pour répondre aux modes d'intervention des organismes de développement étatiques (CODENPE, PRODEPINE) comme privés (ONG nationales et étrangères), en l'occurrence le « renforcement organisationnel ». Face à cette situation, Victor Breton remarque :

« Ces considérations m'amènent à m'interroger sur le sens de l'action de PRODEPINE qui remet des ressources aux mains d'OSG qui, dans leur praxis quotidienne, s'éloignent beaucoup de

¹⁸⁰ Victor Breton, *Capital social y Etnodesarrollo en los Andes*, CAAP, Quito, 2005.

¹⁸¹ *Ibid.*, p.74.

l'image édulcorée transmise par les défenseurs de leur juste rôle de récepteurs du capital social présent dans les bases »¹⁸².

Plus récemment, à la faveur de la nouvelle constitution de 2008 et des espaces de démocratie participative qu'elle crée ou institutionnalise, de nouvelles institutions ont vu le jour et commencent à remettre en cause le rôle des OSG comme « réceptacle du capital social des bases » : il s'agit des paroisses (*Juntas Parroquiales*¹⁸³), qui désormais doivent définir un « plan de développement paroissial », en collaboration avec la population et les différentes organisations de la paroisse, et des instances de coordination « supra-OSG » qui se sont développées dans certains cantons, comme le PICDL (Parlement Indigène et Populaire de Guamote¹⁸⁴) de Guamote. Le PIPG est créé en 1997, intégré par les présidents des 133 communautés, quartiers et *juntas parroquiales*, et a pour mission de « légiférer, décliner les politiques de développement local et contrôler les entités privées et publiques de développement qui interviennent dans le canton » (Id.). Il est soutenu par une instance plus technique, le Comité de Développement Local (CDL), qui est intégré notamment par les 120 OSG du canton de Guamote. Par ce mécanisme, les OSG se voient soumises mais aussi associées à un pouvoir politique local (le PICDL). Elles se retrouvent parfois coincées entre le PICDL et les ONG dont elles dépendent financièrement, et vidées des fonctions pour lesquelles elles avaient été conçues.

C. « Décennie perdue » ou « décennie gagnée »¹⁸⁵ ?

55

Ainsi la survie du secteur rural serait due à son potentiel organisationnel élevé, l'Equateur étant présenté comme un « modèle d'organisation paysanne ». Certains chercheurs (Bebbington et al. 1992) évoquent même une « décennie gagnée » pour parler des années 1990, un discours repris par les bailleurs de fonds, les ONG et les Institutions Financières Internationales : les années 1990 ne sont pas un échec (une « décennie perdue » comme l'appelle les détracteurs des PAS), mais un succès pour le mouvement indigène équatorien, qui voit sa structure organisationnelle se développer et s'institutionnaliser à tous les niveaux. Selon Luciano Martinez Valle, cette analyse est trop rapide¹⁸⁶. Ce qui se passe en réalité dans les campagnes est bien différent : les vieilles organisations traditionnelles (comme les *cabildos*, gouvernement des communautés indigènes) sont en crise, de même que les organisations provinciales comme le MICC et la COMICH. Les *cabildos* ont une fonction politique, avec

¹⁸² *Ibid.*, p. 75

¹⁸³ Voir Annexe N° 2 sur les divisions administratives et territoriales en Equateur. Les *Juntas Parroquiales* sont les autorités de la Paroisse, composée de cinq membres élus au suffrage universel direct, en charge de l'élaboration et la mise en œuvre de la politique de développement local de la paroisse, selon la Loi organique N° 2000-29.

¹⁸⁴ Franklin Ramirez Gallegos, *La Política del desarrollo local, innovación institucional, participación y actores locales en dos cantones indígenas del Ecuador*, Quito: Centro de investigaciones CIUDAD, 2001, p. 53.

¹⁸⁵ La décennie des années 1990 est souvent surnommée « décennie perdue » ou « décennie noire » pour évoquer les années d'inflation, de crise économique et de Plans d'Ajustement Structurels qu'a vécu l'Amérique Latine à cette époque.

¹⁸⁶ Luciano Martinez Valle, "Endogenous Peasant responses to structural adjustment", in Liisa L. NORTH, John D. CAMERON, *Op. Cit.*, p. 95.

des moyens financiers réduits voire inexistants. Peu à peu, les habitants des communautés se sont désintéressés de cette vieille institution qui n'a rien à offrir, pas de projet de développement :

« En nous soutenant, ils [les ONG] nous ont divisés, au sein même de nos communautés. Pour vous dire, l'ONG arrive, et elle dit on va vous aider pour telle chose. Il faut s'aligner sur ce que dit l'ONG, parce qu'elle ne laisse pas de liberté au bénéficiaire. Alors comme parfois les autres de la communauté ne veulent pas, bon très bien, on se fait un petit groupe et on crée...l'association de femmes machin ! Ou le Club de je ne sais pas quoi ! Donc on est dans la communauté mais tous divisés en petits groupes. Normalement nous ne sommes qu'un, mais avec ces ONG on est ... bref, et tout ça a affaibli le cabildo. Le cabildo, c'était l'autorité maximale dans nos communautés. Maintenant, c'est quasiment la dernière. Parce que le cabildo ne génère pas de ressources!! Le Cabildo est plutôt là pour gérer, coordonner. En revanche, l'ONG si, elle a des ressources. Le jour où le cabildo appelle à la réunion, ce jour-là l'OSG ou l'ONG convoque "Aujourd'hui réunion pour le projet des moutons". Alors je dois aller à la réunion des moutons puisque là bas, ils m'ont donné des moutons... alors que le cabildo, qu'est-ce qu'il m'a donné ? Aujourd'hui c'est la réunion du cabildo, mais telle ONG convoque pour une évaluation du projet, alors j'y vais, car le cabildo, qu'est-ce qu'il m'a donné ? Ça ou un atelier, ou une excursion, je ne sais quoi d'autres... et ça nous divise. » (Gloria, COMICH, Entretien N°1).

De leur côté les organisations provinciales, tels le MICC et la COMICH, se sont construites comme des espaces de participation politique indigène, elles se trouvent quelques peu embarrassées face à la multiplication de ces OSG, dont les orientations diverses et variées (voire l'absence d'orientation définie) vont à l'encontre de leur programme politique. Or, ces OSG ont de plus en plus de poids dans l'institution provinciale, dont les dirigeants sont élus par les membres des organisations affiliées (OB et OSG).

56

« Le MICC continue de penser que ceux d'en bas doivent en premier avoir plus de chances, d'opportunités, ensuite ils décideront s'ils veulent entrer [dans un projet de développement] ou pas. On a de grandes difficultés avec certaines OSG. Les OSG qui appartiennent au MICC sont autonomes. Elles peuvent entrer dans n'importe quel projet. Et beaucoup d'entre elles se sont trompées: elles sont entrées comme des entreprises, en pariant sur un marché... produire, produire et produire. Vendre. Et monopoliser. Et que le MICC n'a pas à... des fois on se disait "On doit les en empêcher". Et les OSG répondaient « Pourquoi nous limiter, pourquoi nous en empêcher ? Vous, qu'est-ce que vous nous donnez ? ». Et ils ont totalement raison, on ne va pas les changer, c'est à peine si on peut leur donner des chaises... ! Il y a ce besoin de créer l'OSG... pour pouvoir obtenir des ressources. C'est la différence avec le MICC, n'est-ce pas? Le MICC vient d'une exigence sociale, et nous devons rester fidèle à cette création. De nombreuses fois on s'est sentis sous pression, on était sur le point de passer de l'autre côté, d'accepter des projets énormes de 300, 400, 500 milles dollars, et commencer à distribuer... Tout cela génère des conflits au sein du MICC, dans le Conseil de Gouvernement, des conflits avec les autorités locales élues, le préfet, les députés... des incohérences, on dit une chose...on en fait une autre...". (Maritza, MICC, Entretien N°4).

Les OSG peuvent donc être vues comme un nouveau type d'organisation paysanne « d'affaires », créé en réponse aux Plans d'ajustement structurel et à l'offre des ONG. Beaucoup existent seulement sur le

papier et ont de sérieux problèmes internes¹⁸⁷. Ainsi, des 71 OSG (de la Sierra Central) étudiées par Luciano Martinez Valle, seules 17 auraient de réelles capacités pour formuler et mettre en œuvre des projets de développement¹⁸⁸.

“Beaucoup d’OSG... c’est vrai, Cusubamba par exemple, c’est une illustration claire, flagrante: actuellement ils sont très affaiblis, parce qu’ils n’ont pas de projet, il n’y a pas d’investissement d’argent”. (Maritza, Entretien N°4).

Les OSG se multiplient dans les années 1980 et 1990 en réponse aux modes d’intervention de la coopération internationale, qui désormais mène une sorte de politique agricole « par projets » externalisée et territorialisée, l’Etat s’étant retiré peu à peu du développement. La structure pyramidale du mouvement indigène telle qu’elle est généralement présentée (organisation de base / organisation de second degré / organisation provinciale) n’est donc pas adaptée pour analyser le mouvement, puisque chaque niveau organisationnel apparaît à un moment différent et naît d’un processus spécifique. Les OSG obéissent à des logiques différentes des organisations provinciales (MICC et COMICH) auxquelles elles sont affiliées. Cela n’est pas sans conséquence pour le MICC et la COMICH, dont la majorité des dirigeants actuels proviennent de ces OSG, comme nous allons le voir ci-dessous.

III. Le MICC et la COMICH, des fabriques de dirigeants sans militants.

57

Pour comprendre et expliquer l’action collective, de nombreuses théories ont été échafaudées par la sociologie des mouvements sociaux. La Structure des Opportunités Politiques (SOP)¹⁸⁹ reste le cadre d’analyse dominant des recherches sur les mouvements sociaux. Or, il nous semble que cette perspective de recherche a tendance à victimiser les mouvements sociaux et leurs organisations, dont les stratégies seraient entièrement déterminées par la conjoncture politique, économique et sociale du moment. Pour comprendre les comportements des membres du MICC et de la COMICH, les stratégies de leurs dirigeants et comment ils envisagent leur collaboration avec les organismes de développement, il est nécessaire d’aller au-delà de l’étude du contexte macrosociologique (la réforme agraire, l’ouverture

¹⁸⁷ Luciano Martinez Valle, in North, Cameron, *Op. Cit.*, p. 95.

¹⁸⁸ Luciano Martinez Valle, « Organizaciones de segundo grado, capital social y desarrollo sostenible : una introduccion al debate », in *ICONOS*, N°2, Quito: FLACSO, 1997, p. 6.

¹⁸⁹ « Le concept de structure des opportunités politiques (SOP) rend compte de l’environnement politique auquel sont confrontés les mouvements sociaux, et qui peut selon la conjoncture exercer une influence positive ou négative sur leur émergence et leur développement. C’est Doug McAdam (1982) qui a offert la première application systématique de la SOP dans son étude des évolutions du mouvement noir entre 1930 et 1970. Le concept est destiné à rendre compte de ce que le destin d’une action protestataire doit, indépendamment de la capacité mobilisatrice du groupe, à l’état et aux évolutions conjoncturelles du système politique, qui le rendent au gré des circonstances plus ou moins vulnérable, ou réceptif, face à la contestation. », Olivier Fillieule et Lilian Mathieu « Structure des opportunités politiques », in *Dictionnaire des mouvements sociaux*, Presses de Sciences Po, 2009, p. 530-540.

démocratique et les réformes constitutionnelles). Selon Goirand¹⁹⁰, l'émergence du « basisme »¹⁹¹ en Amérique Latine s'inscrit dans un double processus : d'une part « la libéralisation des systèmes politiques à la fin des années 1970 », qui permet l'expression de demandes ; d'autre part la « construction d'un cadre de compréhension et d'interprétation des inégalités sociales et politiques, porté par les mouvements « de base » qui ont redéfini les privations de droits sociaux comme des discriminations illégitimes »¹⁹². L'analyse des carrières¹⁹³ des dirigeants et promoteurs du MICC et de la COMICH, la mise en lumière de leur socialisation primaire et secondaire, nous permettent de mieux comprendre la construction de leur identité collective¹⁹⁴, leur conception du « développement », mais aussi de cartographier le mouvement indigène au niveau local, notamment les flux de personnes, d'idées, de pratiques entre les différentes organisations de Cotopaxi et Chimborazo. Cette analyse est une étape incontournable de la compréhension de l'espace où se rencontrent travailleurs des organismes de développement et membres des organisations paysannes et indigènes. On essaiera donc de répondre à cette question : quelle est la « consistance » de cet espace ?

A. La jeunesse, construction d'une identité paysanne indigène positive et active.

Les premières années de vie des dirigeants et promoteurs interrogés, leur enfance et leur adolescence, sont généralement marquées par la vie en famille dans la communauté, l'expérience, parfois tardive, de l'école « interculturelle », et des responsabilités, dès l'adolescence, au niveau de la communauté. Ces dénominateurs communs ont un impact indéniable sur leur identité et leur conception

¹⁹⁰ Camille Goirand, « Penser les mouvements sociaux d'Amérique latine », *Revue française de science politique* 3/2010 (Vol. 60), p. 445-466.

¹⁹¹ Camille Goirand nomme "basisme" les mouvements sociaux latino-américains dits « populaires » ou « de base » (*grass root* en anglais), « des mobilisations principalement menées par des citoyens pauvres, parfois des paysans, dont les revendications, très hétérogènes, se sont organisées autour de la question des conditions de vie, des services publics et des droits sociaux » (Goirand, *Op. Cit.*, p. 445).

¹⁹² *Ibid.*

¹⁹³ Selon Olivier Fillieule (Olivier Fillieule, « Propositions pour une analyse processuelle de l'engagement individuel », *Revue française de science politique* 1/2001 (Vol. 51), p. 199-215), « La notion de carrière permet [...] de mettre en œuvre une conception du militantisme comme processus. Autrement dit, de travailler ensemble les questions des prédispositions au militantisme, du passage à l'acte, des formes différenciées et variables dans le temps prises par l'engagement, de la multiplicité des engagements le long du cycle de vie (défection (s) et déplacement (s) d'un collectif à l'autre, d'un type de militantisme à l'autre) et de la rétraction ou extension des engagements ». Une véritable analyse de carrière impliquerait un travail d'enquête sur plusieurs années, afin de suivre les dirigeants pour « comprendre comment, à chaque étape de la biographie, les attitudes et comportements sont déterminés par les attitudes et comportements passés et conditionnent à leur tour le champ des possibles à venir » (*Id.*). De telles analyses de carrières n'ont pu être pratiquées dans cette étude (entretiens réalisés sur deux mois).

¹⁹⁴ On utilisera ici le concept d'« identité collective » développé par Alberto Melucci, qui conçoit l'identité collective comme un processus, un résultat plus qu'un point de départ de l'action collective (Voegtli Michael, « 10. « Quatre pattes oui, deux pattes, non ! » L'identité collective comme mode d'analyse des entreprises de mouvement social », in Éric Agrikoliansky *Penser les mouvements sociaux*, La Découverte « Recherches », 2010, p. 208). En ce sens, l'analyse de l'identité collective « doit permettre de saisir les logiques sociales à partir desquelles se pose dans la réalité des individus et des groupes, la question de leur définition par référence à certaines propriétés liées à leur insertion dans le monde social » (*Ibid.*, 206).

du « développement ». Nous essayons ici d'éclairer les différents processus qui ont favorisé une prise de conscience de l'inacceptabilité de certaines situations et de la légitimité de leur combat¹⁹⁵.

Excepté dans certaines zones particulièrement marquées par l'émigration vers la ville (comme c'est le cas de la communauté de Tigua, où 41% des familles sont touchées par la migration¹⁹⁶), la plupart ont grandi dans leur communauté. Ils y ont fait l'expérience de la domination et de la discrimination. C'est du moins ce qui ressort de nombreux témoignages à l'évocation de la figure du patron, du « *hacendado* », des discriminations dans les transports, au marché, etc. :

« Ça m'a toujours été difficile de vivre cette discrimination, dans le sens où celui qui a plus est supérieur, et ceux qui n'ont pas, on s'humilie, comment dire... il faut toujours prendre en compte celui qui a plus de terrain, celui qui a une voiture, celui qui a une maison... nous qui n'avons rien, on est maltraités, humiliés, et pas écoutés. C'est ce qui ne m'a jamais plu, vivre ça pendant mon enfance. Alors j'ai dit « Non, on doit vivre tous égaux devant Dieu », car on est tous pareils, avec le respect, la considération, pour tous, depuis l'enfant jusqu'au plus ancien. Que l'on soit de telle race, de telle religion, avant tout nous sommes des personnes. C'est ce qui m'a amené, moi, depuis mon adolescence, à prendre part aux réunions de ma communauté. » (Gloria, COMICH, Entretien N°1).

Lorsqu'ils se présentent, les dirigeants et promoteurs commencent par évoquer leur origine, leur lieu de naissance, leur communauté (parfois leur organisation de second degré) : « Moi, j'appartiens à la communauté... » ou « je suis de la communauté... ». Viennent ensuite les conditions de vie, en l'occurrence le manque de ressources et parfois le « sacrifice » des parents pour permettre à leur enfant d'aller à l'école. Beaucoup n'ont été à l'école que tardivement, à l'adolescence, quand ils ont pris conscience qu'apprendre à lire et à écrire pour ne plus être victime d'abus était une nécessité. Les plus jeunes ont généralement grandi dans un milieu « militant », au sens où les parents étaient impliqués dans le mouvement indigène, participaient aux manifestations ou occupaient des postes à responsabilité dans une organisation :

« Mes parents nous racontent souvent le premier soulèvement de 1990, mon papa était dirigeant d'une communauté de là bas, de là où nous sommes nous autres. Il était trésorier, et il était lié au mouvement, pendant que moi je grandissais seule ici, à Latacunga. Je voyais qu'il s'impliquait dans le soulèvement, dans les organisations...en 98 aussi, il y eut quatre mobilisations, moi j'avais 13 ans quelque chose comme ça à l'époque... je vivais à Latacunga avec mes parents, et je les entendais, ils allaient aux manifestations, moi je suis sortie juste pour voir, pas plus ! Mon père cette fois là a été retenu une journée à la Gobernación, ils l'ont arrêté. Je crois que c'était

¹⁹⁵ Selon David Snow *et al.*, tout mouvement social opère un travail de définition d'une situation, un travail de signification de l'engagement (« En donnant sens à des événements, les dispositions d'esprit permettent d'organiser l'expérience et de guider l'action, soit individuellement, soit collectivement », Snow *et al.*, « Frame Alignment Processes, Micromobilization, and Movement Participation », *American Sociological Review*, 51, 1986, p. 464-548, p. 464).

¹⁹⁶ Elena Lazos Chavero, Evelyn Lenz, « La Educación Indígena en el Páramo Zumbahueño del Ecuador: Demandas, Éxitos y Fracasos de una Realidad », étude réalisée pour Lataonomy (Multicultural Autonomies in Latin America), projet de recherche financé par l'Union Européenne entre 2002 et 2005. L'étude est disponible sur le site officiel de Lataonomy: http://www.lataonomy.org/SEIC_18feb.pdf (consulté le 28 mai 2012).

quand ils ont renvoyé le gouvernement de Mahuad... non ? Donc en tant que famille, oui, nous avons été liés aux directions des organisations, tout ce qui est de la politique pour être candidat...etc. Pareil, ma famille a été liée aux élections, mon cousin était candidat aux législatives pour être député...oui, on a été impliqués... ». (Blanca Cecilia, MICC, Entretien N°5).

« Moi, Mario Alomoto, je me souviens, quand j'avais 10 ans, mon père était président du MICC, et je lui disais "Et moi, quand est-ce que je serai président du MICC ?" ». (Mario Alomoto, MICC, Entretien N°7).

Les dirigeants et promoteurs interrogés se définissent tous comme « agriculteurs ». Le lien presque affectif avec la terre, ses produits, est toujours évoqué spontanément, et lorsque la personne en question n'est plus objectivement « agriculteur » (au sens où ce n'est plus son activité principale, comme c'est le cas de Abraham Salazar, dirigeant du MICC), elle continue de s'auto-identifier comme « agriculteur » :

« Mon nom est Abraham Salazar. Moi, je suis de la communauté Cumbijin, qui appartient au Canton Salcedo, paroisse San Miguel. [...] Moi je suis depuis toujours un agriculteur. Ça me plaît depuis que je suis tout petit. Ensuite j'ai suivi le cycle basique dans le canton de Salcedo. Malheureusement pour des raisons économiques j'en suis resté là. » (Abraham, MICC, Entretien N°3).

« Je crois que depuis tout jeune je me suis intéressé à l'agriculture », (Miguel, COMICH, Entretien N°2)

« Je suis agriculteur, je suis de la campagne. J'ai travaillé avec les parents. Pour nous l'agriculture, ce n'est pas nouveau. Comme je vous le dis, on n'est pas théoriques, on est... comment se prépare la terre, comment se prépare la graine, comment on récolte...tout ça. » (Emilio, COMICH, Entretien N°2)

« Pour moi, rien ne vaut la vie dans la communauté, près de ma famille, ensemble avec la communauté, près de mes plantes, près de mes animaux, près de mes produits et tout ce que la nature nous donne » (Bernardo, COMICH, Entretien N°2).

On peut conclure qu'outre l'expérience de la discrimination et de la domination, de l'inégalité et de l'injustice, les premières années de vie dans les communautés indigènes sont aussi le moment où se forge l'identité paysanne : très jeune, les enfants aident les parents dans le travail de leur parcelle, ou en travaillant comme salariés dans des parcelles plus grandes. Cependant, il est difficile de savoir si la prise de conscience de l'état d'injustice date réellement de l'enfance. Il est possible que cette situation se soit révélée comme « injuste » et possiblement « modifiable » plus tardivement, au cours de séjours dans les « écoles indigènes » par exemple, ou par l'investissement dans des organisations locales.

Les « écoles indigènes » semblent en effet opérer comme des producteurs de « cadres de l'action collective »¹⁹⁷. Leur impact sur la socialisation des membres des organisations indigènes telles que le MICC et la COMICH est grand. Les premières « écoles indigènes » sont celles des théologiens de la libération, qui vont former les premiers leaders indigènes. Leonidas Proaño se lance dans la création d'ERPE, en 1962, avec un programme d'alphabétisation radiophonique inspiré de la pédagogie des opprimés de Paulo Freire¹⁹⁸. Suspendu en 1987, un an avant la mort de Proaño, le programme est repris par la Fondation FPIE (Fondation Peuple Indien d'Équateur)¹⁹⁹. Au même moment, les missions salésiennes d'Amazonie créent le SERBISH (Système d'Éducation Radiophonique Shuar) en s'inspirant de l'expérience pionnière de Radio Sutatenza en Colombie²⁰⁰. Au début des années 1970, les missionnaires salésiens implantent le même système dans la province de Cotopaxi. L'équipe Pastorale Salésienne, intégrée par la communauté salésienne et la volontaire de Mato Grosso, s'implante sur le *páramo* de Zumbahua, où ils constatent des taux d'analphabétisme allant jusqu'à 80% dans les cantons de Chugchilán, Zumbahua et Guangaje²⁰¹. Ils décident donc de lancer le « Projet Éducatif Quilotoa », qui consiste à ouvrir des « écoles indigènes », alternatives aux centres d'alphabétisation jusque là mis en place, où adultes et enfants volontaires apprennent en même temps. Les écoles indigènes fonctionnent avec des éducateurs communautaires (c'est-à-dire des personnes de la communauté, formées par l'Équipe Pastorale), afin de dispenser une « vraie éducation » (*educación propia*). Ainsi, de 1978 à 1987, le nombre d'écoles indigènes dans le *páramo* de Zumbahua passe de 5 à 21, et le nombre de centres d'alphabétisation diminue de 34 à 19 (*Id.*). Le système se perfectionne au point qu'en 1988, le Projet Éducatif Quilotoa compte 23 jardins d'enfants, 46 écoles indigènes, et 3 centres d'éducation de niveau intermédiaire (dont le Collège Indigène Interculturel Bilingue Jatari Unancha, dans la ville de Zumbahua). Ce système est alors reconnu par le gouvernement, officialisé sous le nom de « SEIC », Système Éducatif Interculturel Cotopaxi²⁰², et reçoit un apport financier du Ministère de l'Éducation et de la Culture (MEC). Cette même année, le SEIC signe une convention avec l'IRFEYAL (Institut Radiophonique Foi et Joie), qui se charge désormais de la formation des éducateurs communautaires. Pour certains, ce système expérimental a été la seule véritable expérience d'enseignement :

¹⁹⁷ « Ensemble de croyances et de significations orientées vers l'action qui inspirent et légitiment les activités et les campagnes des segments organisationnels d'un mouvement social » (Cefaï Daniel, Trom Danny (dir.), *Les formes de l'action collective. Mobilisations dans des arènes publiques*, éd. de l'EHESS, Paris, 2001).

¹⁹⁸ Paulo Freire, *Pédagogie des opprimés*, suivi de *Conscientisation et révolution*, rééditions La Découverte, 2001.

¹⁹⁹ Elena Lazos Chavero, Evelyn Lenz, Op. Cit., p. 7.

²⁰⁰ Radio Sustenza est une des premières expériences latino-américaines d'alphabétisation par radio dans les zones rurales. Elle est créée en 1949, en Colombie. Voir le reportage de Fulchignoni Enrico, « Sutatenza, un message de paix » (1955, Fond audiovisuel de l'UNESCO) sur le site de l'INA: <http://www.ina.fr/economie-et-societe/education-et-enseignement/video/VDD07002489/sutatenza-un-message-de-paix.fr.html> (consulté le 28 mai 2012).

²⁰¹ *Ibid.*, p. 8

²⁰² En 1990, le système prend le nom de SEEIC, Système Éducatif Expérimental Interculturel Cotopaxi.

« De par la situation de ma famille, je n'ai pas pu aller à l'école. Il y avait en ce temps, vers 1984 – 1988 environ ces... ces centres d'alphabétisation communautaires. Là dedans j'ai réussi à étudier quand j'avais 16 ans, j'ai commencé à étudier avec des jeunes, des adolescents, puis je suis passé dans une école qui s'appelait à l'époque Fernando Daquilema. Maintenant elle s'appelle Tupac Amaru. Dans ma commune. J'ai étudié un an. Je ne savais pas quoi faire, alors j'ai étudié et j'ai terminé en un an. Niveau primaire hein ! Ensuite j'ai continué, à 19 ans j'ai commencé le niveau secondaire, dans un collège bilingue, dans le centre de Cochapamba. Évidemment il y avait une distance. Avec les professeurs. Je crois que... quand j'étais dans ma commune, j'étais un des meilleurs élèves. Mais quand je suis entré à l'université, là j'ai eu énormément de difficultés. Au niveau de la grammaire, de l'orthographe... fatal, n'est-ce pas ?! J'ai essayé de dépasser ça d'une manière ou d'une autre... c'est juste que nous on ne parle pas bien le castillan, et même aujourd'hui moi je suis bien plus à l'aise en kichwa, qui est notre langue. A 32 ans, j'ai terminé les études supérieures, avec un diplôme technologique en développement éducatif. » (Mario Alomoto, MICC, Entretien N°7).

Comme Mario Alomoto, de nombreux « anciens élèves » des écoles indigènes sont devenus par la suite éducateurs communautaires. C'est également le cas de José Maria Tipán, actuellement promoteur et dirigeant de la commission « Terres et ressources naturelles » du MICC, qui a été « défenseur communautaire »²⁰³ dans sa communauté (Guangaje) auprès des enfants. Parallèlement aux écoles indigènes et aux formations d'éducateur communautaire, l'Équipe Pastorale Salésienne organise aussi régulièrement des séminaires de réflexion, des ateliers, auxquels beaucoup de jeunes prennent part, ceux-là même qui seront les futurs dirigeants des organisations de la province :

62

« Moi je suis de l'organisation de Tigua [OSG], elle s'appelle CITIGAT, je suis de la communauté Illaloma. J'ai participé là bas, dans la communauté, comme membre active, et j'ai participé dans l'organisation. Je n'ai pas été dirigeante de la communauté, ni de l'organisation. Mais j'ai participé activement aux séminaires, à tout ce qui se faisait dans l'organisation ou dans la communauté, j'étais là. » (Blanca Cecilia, MICC, Entretien N°5)

L'Équipe Pastorale Salésienne travaille étroitement avec Radio Latacunga, soutenue par le Diocèse de Latacunga. Des programmes d'alphabétisation y sont diffusés, de même que toutes les informations relatives aux événements organisés dans les communautés, séminaires, assemblées, etc. De nombreux dirigeants actuels du MICC sont passés par Radio Latacunga pendant leur jeunesse ou leurs premières années d'engagement dans les organisations. C'est notamment le cas d'Abraham, ancien Président du MICC, actuellement promoteur et responsable de la communication du MICC, et de Maritza, à la tête de l'équipe technique du MICC (responsable de la relation avec les organismes de développement).

« Bon, avec Radio Latacunga, pendant un temps on a eu des relations avec les organisations paysannes. La Radio nous a permis de nous influencer, avoir cette confiance, parce que le seul média qui arrive jusqu'aux derniers recoins de nos communautés, c'est Radio Latacunga. La télé

²⁰³ José Maria, MICC, Entretien N°6.

des fois n'arrive pas jusque là haut, mais la radio, toujours. Ça nous a ouvert les yeux, la radio nous a beaucoup influencés, en nous donnant des lignes directrices, et en nous formant peu à peu sur certains thèmes très importants. » (Abraham, Entretien N°3).

L'éducation indigène initiée par les Eglises de la théologie de la libération est la pierre angulaire du processus organisationnel du MICC, comme ce fut le cas pour de nombreux « mouvements de bases » en Amérique Latine. Ainsi, Camille Goirand insiste sur le rôle de ces églises dans « la formation et la politisation des jeunes militants qui ont mis en place les organisations locales de mouvement social »²⁰⁴. Beaucoup de dirigeants actuels du mouvement indigène au niveau national, comme Lourdes Tiban²⁰⁵, sont passés par le Collège Jatari Unancha. Ces écoles favorisent donc une prise de conscience identitaire, tant chez les élèves que chez les éducateurs, elles deviennent des lieux où l'expression de la culture indigène (la langue, la musique, l'alimentation) n'est plus honteuse. Cette prise de conscience va de pair avec celle de l'injustice, de la discrimination et de la nécessité de rejeter cette domination. Ces processus de prise de conscience se font sur la base du message religieux des salésiens, notamment la rhétorique de la « libération par soi-même ». C'est dans cette rhétorique que s'inscrivent l'alphabétisation et l'éducation populaire « *propria* », censées être les outils de la libération et du développement autonome. Au centre de la philosophie salésienne est en effet l'idée que rien n'arrive et rien ne change sans une volonté collective et un effort collectif de la communauté pour impulser ce changement. Ainsi, l'État est l'absent de ce discours. Seuls comptent la volonté personnelle et collective, l'effort individuel et collectif, et le désir d'apprendre, de se former. Selon Goirand, les ateliers, groupes de discussion, séminaires « ont contribué à mettre en avant les valeurs de participation, de respect et de justice, très présentes dans le « basisme » des années 1980 »²⁰⁶. Les dirigeants et promoteurs actuels sont donc imprégnés de cette philosophie, dont on peut retrouver des traces dans plusieurs entretiens :

« Dans ce sens, notre organisation comme telle, nous avons toujours cherché notre LIBERATION, et cette libération et bien, on ne l'a toujours pas totalement. On est encore assujéti à un patron, plus que jamais avec ce nouveau gouvernement, comme s'ils voulaient retourner 500 ans en arrière. Ici, il y a des hommes et des femmes aussi, qui sont en train de se former, et on va continuer la lutte ». (Abraham, MICC, Entretien N°3).

²⁰⁴ Camille Goirand, *Op. Cit.*, p. 447.

²⁰⁵ Lourdes Tiban est originaire de Mulalillo (canton de Salcedo, Cotopaxi), elle étudie au collège Jatari Unancha et milite au sein de l'UNOCAM (Union des Organisations Paysannes de Mulalillo) puis du MICC. Actuellement député à l'Assemblée Nationale, elle a été Secrétaire d'Etat au Peuples Indigènes (CODENPE), sous-secrétaire au Développement Humain Rural au sein du Ministère du Bien-être social, délégué à l'Organisation des Etats Américains (OEA) pour travailler sur la Déclaration Américaine sur le Droit des Peuples Indigènes, entre autres fonctions.

²⁰⁶ *Ibid.*

L'importance de la « formation, de la « capacitation », du « processus d'apprentissage » revient souvent dans les échanges avec les dirigeants et promoteurs. C'est le développement personnel, par l'apprentissage et la récupération d'une identité, qui doit conduire à la libération.

« On est toujours en processus d'apprentissage, personne ne sait tout, avec le temps on apprend un peu plus, il faut mettre chacun dans la responsabilité du travail et de l'effort pour la communauté, à disposition de la communauté » (Gloria, COMICH, Entretien N°1).

« On ne valorise pas encore assez nos connaissances, nos savoirs... moi j'ai un rêve, je crois qu'un jour j'y arriverai..., dans quelques années, être un technicien dans ma zone, dans ma communauté, avec mon entreprise, pas un grand truc comme ils font eux, et produire de bonnes choses, nos produits, nos animaux... » (Bernardo, COMICH, Entretien N°2).

Les références concrètes à l'identité sont principalement l'alimentation, le travail de la terre, et la langue (kichwa), bien qu'elles soient moins présentes dans le discours des dirigeants ayant expérimenté une migration précoce (cas de Blanca Cecilia, MICC, entretien N°5). Celles à « Dieu » sont nombreuses tout au long des entretiens, notamment pour justifier la remise en cause de la situation d'inégalité et de domination, mais aussi pour expliquer le succès ou l'échec d'un projet ou d'une activité.

Les actuels dirigeants et promoteurs du MICC et de la COMICH interrogés présentent donc une socialisation primaire similaire, marquée par la vie en communauté, le travail agricole précoce et la fréquentation des missionnaires salésiens et membres des diocèses à travers un ensemble d'activités scolaires, périscolaires et communautaires (écoles indigènes, séminaires, ateliers, radio et programmes radiophoniques d'alphabétisation). Cette socialisation est propre à une jeunesse indigène établie à proximité des centres d'éducation et des centres salésiens : si la radio permet une diffusion très large des messages, les activités des ecclésiastiques elles, sont concentrées dans certaines paroisses ou communautés (Zumbahua, Pujili, Carchi alto), d'où proviennent la majorité des premiers dirigeants. Ces derniers partagent donc des conceptions du développement et de la lutte pour le changement social imprégnées de la philosophie de la théologie de la libération, qui met en avant la volonté, l'effort individuel, la solidarité communautaire et les processus d'apprentissage, les « pauvres » devant être non plus objet de charité et compassion, mais bien acteurs de leur propre histoire, de leur propre développement : une conception de soi propice à l'ancrage local des nouvelles « politiques d'activation sociale »²⁰⁷ promue par la coopération internationale. C'est avec ce bagage culturel et politique que les jeunes paysans indigènes entrent dans les organisations du mouvement indigène. Quel impact le passage dans ces organisations laisse-t-il sur la vie de ces militants ?

²⁰⁷ Denis Merklen, *Op. Cit.*

B. L'âge adulte : politisation et acquisition de savoirs et techniques du développement.

L'ensemble des dirigeants et promoteurs interrogés ont de nombreuses expériences antérieures dans des organisations affiliées à la COMICH ou au MICC, organisations de base ou de second degré, comme l'illustrent les trois portraits suivants (Entretiens N°1, 3, et 7), dans lesquels portons une attention particulière aux « processus et à la dialectique permanente entre histoire individuelle et institution »²⁰⁸ qui caractérisent les analyses de carrières dont nous nous inspirons ici²⁰⁹.

Ainsi, l'actuelle trésorière de la COMICH et responsable du projet avec Heifer Ecuador, Gloria (que les autres promoteurs appellent affectueusement « Mama Gloria »), a été très jeune présidente d'une organisation de femmes de sa communauté (Organisation Maria Auxiliadora, communauté de Callerita Chulpán), puis elle a occupé plusieurs postes de dirigeante au sein du *cabildo* (successivement secrétaire, trésorière et présidente). Elle intègre par la suite la *Junta Parroquial*, dont elle devient présidente. Comme elle le souligne elle-même, cette étape, au cours de laquelle elle se fait connaître en dehors de sa communauté et rencontre de nombreuses personnes au niveau de la paroisse, est un moment clef de sa carrière. Grâce à ce nouveau réseau de soutien qu'elle s'est constitué, elle est élue présidente de l'UCASAJ (Union des Organisations Paysannes de la paroisse San Juan - OSG) et coordonne à ce titre un des projets que mène PRODEPINE avec l'OSG au début des années 2000. Forte de ces expériences, elle est désignée candidate par l'UCASAJ pour être membre du nouveau Conseil de Gouvernement de la COMICH en 2010, dont elle devient alors trésorière. A ce jour, c'est elle qui coordonne, au sein de la COMICH, le projet avec la Fondation Heifer Ecuador.

Abraham, en charge de la communication et de la coordination du projet Heifer au sein du MICC, est très tôt président de sa communauté (Cumbijín), ainsi que d'une association de pères de famille dans laquelle il ne reste que peu de temps. Il bénéficie de plusieurs formations en gestion environnementale dans le cadre de projets de développement et accumule alors une série de postes aussi différents que président de la Sécurité Sociale Paysanne, délégué provincial de CONEFA (Commission Nationale d'éradication de la Fièvre Aphteuse), et garde puis coordinateur du parc national de Llanganates, une réserve naturelle de la province de Cotopaxi. Il coordonne également plusieurs projets de développement avec des ONG : un projet d'Habitat dans sa propre communauté,

²⁰⁸ Olivier Fillieule, *Op. Cit.*, p. 200.

²⁰⁹ Le concept de carrière est d'abord utilisé par Everett Hughes (*Men and their Work*, Glencoe, The Free Press, 1958) puis repris et conceptualisé par Howard Becker, qui y distingue deux dimensions : « dans sa *dimension objective*, une carrière se compose d'une série de statuts et d'emplois clairement définis, de suites typiques de positions, de réalisations, de responsabilités et même d'aventures. Dans sa *dimension subjective*, une carrière est faite de changements dans la perspective selon laquelle la personne perçoit son existence comme une totalité et interprète la signification de ses diverses caractéristiques et actions, ainsi que tout ce qui lui arrive » (Howard Becker, *Outsiders*, Paris, Métailié, 1985, p. 126 (1re éd : The Free Press of Glencoe, 1963), cité par Olivier Fillieule, *Op. Cit.*, p. 199).

un projet Wiñari²¹⁰, et actuellement le projet Heifer. Il entre au MICC comme dirigeant de la commission Terres et Ressources naturelles. Par la suite il est successivement Président du MICC (et membre du comité exécutif de CODENPE avec lequel il arme le projet de TV MICC), puis secrétaire de communication.

Fils du premier président officiel du MICC (Mario Alomoto père), Mario Alomoto, quant à lui, commence à 17 ans comme secrétaire du *cabildo* de Cochapamba, sa communauté, dont il devient président, « naturellement » comme il le précise, l'année suivante. Pendant ses études primaires et secondaires, qu'il commence tardivement à 18 ans, il est président du Conseil Étudiant, tant au collège qu'à l'université. A la fin de son cursus, il entre à la *Junta Parroquial*, comme secrétaire bénévole, puis en contrat, poste qu'il quitte en 2004 pour un poste équivalent au MICC :

« En ce temps, c'était la présidence du camarade Jorge Herrera, de 2005 à 2007. Et grâce au camarade Jorge Herrera et au Conseil gouvernemental du MICC, j'ai pu assumer les fonctions de président du MICC pendant deux mois, j'ai appris beaucoup de choses, coordonner, présider la séance...et tout. » (Mario Alomoto, MICC, Entretien N°7).

Il sort du MICC en 2007 et devient secrétaire de la Jatari Shun (une des grandes OSG de Saquisilí, dont il affirme ne pas avoir cessé de participer tout au long de sa carrière), puis vice-président en 2010. Il est élu Président du MICC en décembre 2011.

Ces portraits témoignent de trajectoires similaires, dans lesquelles les organisations de base et organisations de second degré sont des tremplins pour atteindre l'organisation provinciale, voire pour certains des postes au niveau national (cas de Lourdes Tibán du MICC, et Delfín Tenesaca²¹¹ de la COMICH, par exemple). Un autre aspect important dans ces trajectoires est l'importance des « formations » et différentes « capacitations » suivies dans le cadre de projets de développement. Le titre de la formation, du programme ou le nom de l'ONG n'ont guère d'importance : l'important est d'être formé, « capacité ». Ainsi, Abraham accède à des postes de coordination de projet parce qu'il a participé à plusieurs programmes de formation dispensé par des ONG :

« J'aimais bien le thème des páramos, et grâce à CESA, je me suis formé, comme d'autres professionnels, sur ce domaine de la gestion des ressources naturelles, les páramos, l'eau, etc. Tout ça m'a permis, disons, plusieurs formations de ce genre, on apprend peu à peu, on acquiert des connaissances, des compétences, pour aller de l'avant, en tant que personne aussi. D'abord au sein de la famille. Puis dans les organisations. C'est comme ça qu'on se dirige les uns les autres, de la meilleure manière. » (Abraham, MICC, Entretien N°3).

²¹⁰ Les projets Wiñari sont impulsés par le MIES (Ministère d'Inclusion Economique et Social) dans les provinces de la Sierra pour prévenir le travail infantile.

²¹¹ Originaire de la communauté San José de Mayorazgo (canton de Guamate), Delfin Tenesaca est d'abord dirigeant de l'UCASAJ, puis président de la COMICH en 2005, et actuel président d'Ecuadorunari.

De même, Gloria, parallèlement à ses études en sciences de l'éducation qu'elle entame à Riobamba, participe à un projet d'École d'agronomie de l'Université Simon Bolivar. José maria reçoit également une formation qui lui permet d'être « promoteur social » :

« J'ai fait une formation euh... radiale, je ne sais pas quoi... je ne me rappelle même plus (rires), pendant deux ans, et je suis sorti de cette formation avec un titre de promoteur social », (José Maria, Entretien N°6).

Le promoteur Miguel, qui suit actuellement des formations dans le cadre du projet avec Heifer (de même que Bernardo et Emilio, les deux autres promoteurs du projet) explique qu'il s'engage dans la production agricole et l'élevage auprès de son organisation « grâce aux techniciens de l'INIAP²¹² » : « Ils sont venus et j'ai travaillé avec eux, l'organisation m'a donné cette opportunité ». La trajectoire de Bernardo est elle aussi particulièrement intéressante. Après quelques années de travail en usine à Guayaquil, Bernardo rentre dans sa communauté en 1999 et devient porte-parole du *cabildo*. A cette époque, il n'accorde pas beaucoup d'importance à cet engagement²¹³, mais il est élu président de la communauté en 2002. C'est alors qu'il participe à des formations, sur le conseil d'un ami²¹⁴. De président, il devient coordinateur du *cabildo* en 2003 puis est contacté en 2004 par l'OSG Jatun Allyu pour participer à d'autres formations : « Il y a des formations camarade, venez vous former m'ont-ils dit ». Il participe donc à une formation de promoteur donnée une fondation, puis devient promoteur d'un projet de CONEFA. C'est alors qu'il ressent la nécessité de reprendre ses études, arrêtées au primaire, et il entre dans un collège. Il est de nouveau secrétaire puis président de la communauté en 2005-2006. De 2007 à 2012, il travaille principalement avec HEIFER, d'abord comme élève-bénéficiaire de l'école d'agroécologie d'HEIFER (il reçoit un prix d'agroécologie), puis comme promoteur du « *Compartir de Recursos* » (Projet Partage des Ressources, Heifer). Ce sont les différentes « formations » dispensées par les organismes de développement qui ont fait prendre conscience à Bernardo de son goût pour le développement rural et local de sa communauté et lui ont donné la légitimité pour assumer les responsabilités de promoteurs et de coordinateurs. Car telle est la fonction principale de ces activités : conférer la légitimité du « savoir » qui permet d'accéder à des postes plus hauts dans les organisations paysannes²¹⁵. Aucun dirigeant ou promoteur ne le reconnaît explicitement ni ne met en avant sa réussite personnelle : tous insistent sur la volonté de la communauté ou de l'organisation (« On m'a

²¹² INIAP : Institut National Autonome de Recherche en Agriculture et Elevage.

²¹³ « Je ne connaissais pas tout ça à l'époque. Je n'accordais pas beaucoup d'importance. Eux ils ordonnaient, ils disaient "alors camarade Bernardo, allez dire aux gens qu'ils viennent pour la *minga*, pour la réunion", etc. ». Entretien N°2.

²¹⁴ « Il y eut un camarade qui m'a dit, on l'appelait l'Aigle Noble et il était gérant du Canton, et il me disait camarade Bernardo vous devez travailler avec les gens ici, avec la communauté, et comme il se donnait à ce moment des ateliers de formation, je me suis inscrit et j'ai suivi, le cours, en 2002 ». Entretien N°2.

²¹⁵ Franklin Ramírez Gallegos, «Para re-pensar el 'proyectismo': poder, conocimiento y sujetización en las intervenciones del desarrollo», in Ramírez F. (ed.) *Versiones y aversiones del desarrollo*, serie 'lecturas' N° 2, 1ère édition: Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador-SIISE, Centro de Investigaciones CIUDAD/EZE, Université Andine Simon Bolivar, Quito, 2002.

élu... », « On m'a invité à la formation... », « Mon organisation m'a donné l'opportunité de participer à cette formation », « on m'a demandé d'être candidate », etc.). Mais il est quasiment impossible d'être promoteur ou dirigeant sans avoir été auparavant bénéficiaire d'un programme de « renforcement des capacités ».

Ce sont donc les organismes de développement qui tiennent une place de choix dans la socialisation secondaire des dirigeants et promoteurs indigènes, de par leurs nombreux programmes de formation technique (formation agricole, formation sociale, formation aux techniques de communication, formation au leadership et à la négociation, etc.) en direction des paysans des organisations. C'est au contact de ces nombreux organismes de développement, en étant bénéficiaires de formation ou en étant promoteur ou coordinateur de projet, que les dirigeants et promoteurs indigènes acquièrent un certain nombre de « compétences », de « savoir-faire » et de « pratiques » issus d'un espace social différent du leur : le rôle du promoteur, l'organisation d'un atelier de bénéficiaires, d'une réunion d'évaluation de projet, etc. Ce sont aussi des mots-clefs de la coopération internationale, que l'on retrouve dans le discours quotidien des dirigeants, quand ils parlent par exemple de « récupération des savoirs ancestraux », de « souveraineté alimentaire ». Ce n'est donc ni par l'éducation (écoles, université) ni par leur métier (qui reste celui d'agriculteur) que les dirigeants et promoteurs s'approprient les codes et pratiques de cet autre monde qu'est celui de la coopération internationale, mais par leur engagement bénévole dans une organisation paysanne (OB, OSG principalement) qui les met en relation avec des organismes de développement. Il s'agit donc d'une appropriation tardive, d'autant plus que leur socialisation primaire ne leur a pas toujours donné les outils adéquats pour comprendre cet autre monde et y naviguer aisément. En effet, si l'éducation interculturelle a favorisé une prise de conscience identitaire et renforcé la confiance des communautés en leur capacité à administrer leur propre développement, elle n'a pas permis une maîtrise parfaite des codes et de la culture blanche-métisse, à commencer par la langue. Ce dernier point est d'ailleurs souligné par Abraham Salazar et Mario Alomoto, tous deux ne s'exprimant pas parfaitement en castillan, pensent qu'il est important que les futurs dirigeants soient parfaitement bilingues, car bien s'exprimer en espagnol est un gage de crédibilité dans beaucoup de situation en interaction avec l'« autre monde ». Enfin, c'est un capital social conséquent qui est accumulé au cours de ces trajectoires de dirigeants et promoteurs. Le passage d'une organisation à une autre se fait parfois par l'élection, parfois par la nomination, mais dans tous les cas ce sont des relations de confiance ou d'amitié qui ont permis la candidature et l'entrée dans l'organisation. Il en est de même pour l'entrée dans les programmes de formation des organismes de développement.

C. Des organisations de leaders sans militants.

Les portraits peints ci-dessus attestent de l'existence de véritables carrières de dirigeants/promoteurs au sein des organisations indigènes et paysannes, au sens où l'on peut distinguer un parcours type, des passages obligés par certaines responsabilités ou certaines formations, l'accumulation d'un capital social et d'un capital culturel spécifique (les savoir-faire et le jargon du développement rural). Les acteurs semblent conscients de ce « processus organisationnel », comme ils le désignent eux-mêmes souvent, mais se refusent toujours à mettre en avant leur ascension, qu'ils justifient toujours par la volonté de l'organisation et de ses membres. On peut même avoir l'impression parfois qu'ils n'ont pu refuser les responsabilités qu'on leur a confiées, qu'ils n'ont pas eu le choix. Sans non plus lui donner une importance démesurée, il faut savoir que cette pression collective est réelle, dans des communautés où le nombre de candidats aux postes de dirigeants est très faible. De fait, la personne la plus légitime, c'est-à-dire celle qui possède le plus de « savoir », est celle qui s'est formée, s'est « capacisée ». Il arrive même que l'assemblée élise quelqu'un qui ne se soit pas présenté : cette personne peut alors difficilement refuser, comme le montre Julie Massal dans son étude de la FICI²¹⁶. Ainsi, Blanca Cecilia m'affirme-t-elle lorsque je lui demande pourquoi a-t-elle souhaité entrer au MICC :

« Ils m'ont choisie parce que j'étais la seule candidate et maintenant je suis dirigeante provinciale. » (Blanca Cecilia, Entretien N°5).

Les promoteurs tendent donc à devenir un jour dirigeants, et les dirigeants, coordinateurs de projets de développement, avant de monter à l'échelon supérieur : la direction des organisations indigènes nationales.

La circulation des personnes d'une organisation paysanne à une autre et entre organisations paysannes et organismes de développement est donc intense et continue depuis une trentaine d'années. Il y a de fortes probabilités pour qu'une personne à la tête d'une organisation provinciale soit auparavant passée par le *cabildo* de sa communauté, son organisation de second degré et ait participé à un certain nombre de formations dans le cadre de projets de développement. Mais avec les personnes, circulent aussi des idées et des pratiques, des « mots valises »²¹⁷. Comme le souligne Bourdieu, « les textes circulent sans leurs contextes »²¹⁸, autrement dit, il faut analyser les conditions sociales des champs d'émission et de réception des idées pour comprendre ce qui rend possible la

²¹⁶ Massal, *Op. Cit.*, 386-390)

²¹⁷ Amin Allal « Les configurations développementistes internationales au Maroc et en Tunisie : des policy transfers à portée limitée », *Critique internationale* 3/2010 (n° 48), p. 97-116.

²¹⁸ Bourdieu Pierre, « Les conditions sociales de la circulation internationale des idées », in Gisèle Sapiro, *L'espace intellectuel en Europe*, La Découverte « Hors collection Sciences Humaines », 2009 p. 27-39.

circulation des idées. La circulation est d'autant plus aisée que le niveau d'abstraction de l'objet qui circule est élevé, c'est-à-dire, plus l'idée est générale et facilement malléable, ré-interprétable, plus sa circulation d'un espace social à un autre est facilitée. Pour ce qui est des « savoirs du développement », rien de plus flou comme concept que « le développement communautaire », « le développement avec identité » ou encore « le développement participatif ». Le degré d'abstraction de ces expressions explique d'ailleurs en partie leur adoption sur tous les continents par des entités aussi différentes que les Institutions Financières Internationales, les ONG et les organisations paysannes locales. On peut faire l'hypothèse que les dirigeants et promoteurs des organisations paysannes étudiées ne reprennent pas, consciemment ou non, toutes les idées et pratiques de la coopération, mais seulement celles dont ils se sentent les plus « proches » et qui sont compatibles avec leurs revendications. Ainsi, on retrouve dans le discours de ces dirigeants tout le jargon autour de la participation et de la récupération identitaire. La circulation de ces personnes et de ces idées/pratiques crée-t-elle de la cohésion entre ces deux espaces sociaux, comme le suggère Amin Allal à propos des « communautés développementistes internationales »²¹⁹ ?

La question est en effet de savoir ce que cette circulation de personnes entre organisations indigènes et organismes de développement, ce que ces transferts d'idées et de pratiques, parfois réinterprétées de manière sensiblement différente par les dirigeants et promoteurs, créent sur cet espace social que nous étudions. Peut-on parler par exemple d'un espace des mouvements sociaux²²⁰ ? On est bien certes en présence d'un univers de compétences spécifiques (des compétences pratiques et cognitives, qui circulent entre organisations paysannes et ONG), mais soumis à des dépendances et temporalités différentes : les organismes de développement dépendent des bailleurs de fond et des temporalités de la coopération internationale ; les organisations paysannes ont leurs propres temporalités (obtenir des ressources à court terme, pour la survie de l'organisation). Enfin, on ne peut réellement parler de « mobilisations contestataires en commun », puisque les ONG (de même que certaines OSG) ne s'impliquent pas directement dans les manifestations et marches du mouvement indigène. Celles-ci sont portées principalement par les organisations provinciales (le MICC et la COMICH). Les militants semblent absents de ce processus : les organisations sont des organisations de dirigeants et promoteurs, les autres membres sont des bénéficiaires de projets de développement. Lorsqu'une nouvelle équipe de direction est élue, qu'il s'agisse du *cabildo*, de l'OSG, du MICC ou de la COMICH, il est courant que les dirigeants en place soient réélus, en changeant simplement de poste : le trésorier devient vice-président, etc. Les organisations provinciales en viennent

²¹⁹ Pour Amin Allal (*Op. Cit.*), les communautés développementistes internationales sont des « communautés épistémiques », dont l'homogénéité est basée sur le partage d'un même savoir, d'un même jargon, de mêmes pratiques.

²²⁰ « Univers de pratiques et de sens, relativement autonome au sein du monde social, au sein duquel les mobilisations contestataires sont unies par des relations d'interdépendances », Mathieu Lilian, « L'espace des mouvements sociaux », in *Politix*, 2007/1 n° 77, p. 131-151.

même à reconnaître leur fonction principale de « formation politique » des dirigeants, comme l'affirme Maritza (Entretien N°4). Face au manque de renouvellement, le projet d'école de formation politique du MICC a été créé²²¹. Cependant, seule une faible part de la promotion sort diplômée et s'engage au sein du MICC. Beaucoup regrette cette situation, qui provoque des tensions entre les dirigeants et les mène à se questionner sur l'identité et l'objectif de leur organisation :

«C'est une réussite très importante que le MICC, sans donner d'argent, arrive à concentrer des gens. Si les gens viennent seulement pour un service ou un bénéfice concret, et si l'on cède, on va perdre petit à petit de la force, on va perdre tout ce que l'on a construit toutes ces années ».
(Maritza, Entretien N°4)

Le MICC a-t-il vocation à être un organisme de développement ? S'affilie-t-on au MICC pour s'engager politiquement, ou pour pouvoir être bénéficiaire de projets de développement ? Ces questionnements montrent qu'il est difficile aujourd'hui d'identifier la nature des organisations paysannes et indigènes de la Sierra, dans la mesure où elles sont un mélange, de par l'histoire même de leur construction, entre organisation de mouvement social, organisation de développement local et organisation de décision politique locale. Sans compter que d'autres institutions viennent aujourd'hui ajouter un flou autour du rôle et de la « mission » des dirigeants et promoteurs : les *juntas parroquiales*, les espaces cantonaux de démocratie participative, et le parti politique allié de la CONAIE, le Mouvement Pachakutik. Alors que le MICC a décidé d'agir toujours en alliance avec Pachakutik²²², la COMICH a préféré garder ses distances. Alors que le MICC essaie de maintenir sa ligne politique et son rôle de « guide » auprès des OSG via notamment l'école de formation politique qui recrute des jeunes des OSG et OB affiliées²²³, la COMICH a perdu quasiment tout contrôle sur ses organisations de base et de second degré. Le concept d'arène locale, entendu comme un « espace politique non stabilisé, dans lequel se superposent des institutions issues de différents moments de l'histoire nationale et internationale (institutions traditionnelles, institutions héritées de l'époque coloniale, institutions dénationalisées de l'aide au développement, etc.) » est donc peut-être plus adapté pour décrire l'espace social étudié, où se rencontrent organisations indigènes et organismes de développement. Le concept d'« espace de mouvement » proposé par Alberto Melucci, antérieur à celui d'« espace des mouvements sociaux » de Lilian Matthieu pourrait lui aussi s'avérer utile pour décrire

²²¹ La COMICH s'est lancé dans un projet similaire, avec son Centre de Formation Indigène Leonidas Proaño.

²²² « Ici dans le Cotopaxi, Pachakutik est toujours resté uni avec le Mouvement Indigène. Ce qui n'arrive pas dans d'autres provinces où le mouvement et pachakutik sont très distants. Ici non, on ne fait qu'un. Il y a une unité ». Abraham, MICC, Entretien N°3.

²²³ « Le simple fait que des jeunes mènent de l'avant l'organisation, on ne peut pas juste les laisser : vous êtes là maintenant tous seuls et en route ! Non. Au contraire, on les suit, on essaye de les orienter, de leur donner des pistes d'analyse des choses, je pense que le futur de nos organisations, dans nos bases, partout, et bien c'est les jeunes. Qu'ils s'améliorent, qu'ils s'insèrent peu à peu, participent, assument des responsabilités. C'est très important. Et puis il y a quelque chose que j'ai oublié. L'IEE et bien, avec eux, on a fait, pendant mon mandat, une Ecole de formation politique, ici, dans l'organisation. Il y a eut trois promotions, et ces jeunes maintenant donnent des résultats. Cela a permis que certains d'entre eux assument de grandes responsabilités » Abraham, Entretien N°3.

l'espace dans lequel sont pris organisations paysannes et organismes de développement. Melucci, attaché à comprendre les « nouveaux mouvements sociaux » du continent latino-américain, décrit des mouvements sociaux « qui reposent sur une multiplicité de micro-organisations, d'associations de proximité, d'« univers diversifiés et autonomes », de caractère « dispersé, composé, fluide », occupant « un espace social aux confins incertains et à la densité variable » »²²⁴. Les « espaces de mouvement »²²⁵ de Melucci mettent l'accent sur l'hétérogénéité du mouvement, son inconstance, son fonctionnement en réseaux formels et informels, et surtout sa composition : on y trouve « les individus du centre et les groupes », dans notre cas les dirigeants des organisations de base, de second degré et de troisième degré, mais aussi des « participants et utilisateurs de services », auxquels on pourrait identifier les bénéficiaires des projets de développement. Ce concept nous permet donc de réintégrer le projet de développement comme faisant parti d'un de ces réseaux plus ou moins formel qui relie l'individu au mouvement social.

* * *

Les mouvements indigènes de Cotopaxi et Chimborazo se construisent en deux temps : tout d'abord l'érosion du système semi-féodal et l'apparition des premières politiques de modernisation agricoles favorisent la naissance d'organisations indigènes et paysannes fortement politisées, qui cherchent avec le soutien d'organisations ecclésiastiques et syndicales, à créer un espace de revendication politique au niveau provincial. Le MICC et la COMICH se consolident dans la mobilisation sociale autour de la lutte pour la terre et la disparition des discriminations. A partir des années 1980, les changements de politiques sociales et la multiplication des organismes de développement contribuent à l'apparition d'un nouveau type d'organisation paysanne : l'OSG, érigée en symbole du capital social indigène et solution à la pauvreté. Les OSG se multiplient et deviennent un passage incontournable pour les militants des organisations indigènes. Alors que les organisations ecclésiastiques leur donnent les clefs pour interpréter le monde et ses injustices, les ONG les forment aux codes et langages du monde du développement. Dans cet espace géographiquement restreint (nous sommes à l'échelle d'une province), ce sont des individus, des pratiques, des idées qui circulent entre les organisations paysannes et indigènes, les organisations ecclésiastiques et les ONG, par le biais des projets de développement. Les trajectoires et les comportements des dirigeants et promoteurs indigènes ne peuvent donc être conçu indépendamment de leur relation avec ces différentes organisations.

²²⁴ Goirand Camille (*Op. Cit.*), citant Alberto Melucci, « Mouvements sociaux, mouvements post-politiques », *Revue Internationale d'Action Communautaire*, 10 (50), 1983, p. 13-30.

²²⁵ L'espace de mouvement « englobe non seulement les organisations formelles mais aussi le réseau des relations informelles qui lie entre eux les individus du centre et les groupes à l'espace plus large des participants et utilisateurs de services et de biens culturels produits par le mouvement » (Melucci, *Ibid.*)

Partie 2 - Quand les travailleurs du développement font de la politique : les transformations des discours et pratiques du « paradigme du développement ».

Cette partie est consacrée à la compréhension de l' « esprit » de l'institution Heifer Ecuador. Nous présentons ici une analyse de sa rhétorique du développement, en nous référant à la fois aux catégories d'action publique, normes et rôles sociaux qu'elle produit, mais également à l'examen du degré de standardisation et de conformité de ce discours avec le « paradigme du développement ». Enfin, nous montrerons que ce discours n'est pas seulement le produit des institutions internationales de la coopération au développement, il est aussi façonné par ceux qui le mettent en œuvre au jour le jour : les équipes de terrain d'Heifer Ecuador, dont l'identité collective se construit dans l'interaction avec les organisations paysannes et indigènes.

I. La rhétorique du développement chez HEIFER Ecuador.

Heifer Ecuador est une institution présente en Equateur depuis 1954²²⁶. Par conséquent, elle a connu un certain nombre de changements discursifs et structurels au cours de son histoire. Ce n'est qu'en 1993 qu'elle devient autonome d'Heifer International et commence à formuler une politique et un discours qui lui sont propres, et que nous examinons ici. Nous nous appuyons sur un ensemble de textes institutionnels, publics et internes²²⁷, au centre desquels le document de projet intitulé « *Renforcer l'existant et récupérer le vécu : des familles indigènes de Chimborazo et Cotopaxi assurent l'alimentation saine locale* »²²⁸, projet de développement mis en œuvre avec le MICC et la COMICH depuis juillet 2010. Heifer Ecuador se caractérise par une conception « technico-politique » du développement, qui promeut des pratiques, des normes et des rôles sociaux produisant une vision particulière du monde rural.

A. Une conception « technico-politique » du développement.

Considérer qu'Heifer Ecuador met en œuvre une politique publique externalisée à destination du secteur rural nous amène à utiliser les outils de la sociologie de l'action publique pour son analyse. Selon Vincent Dubois, l'action publique peut-être définie comme *l'ensemble des relations, des pratiques et des représentations qui concourent à la production politiquement légitimée de modes de régulation des rapports sociaux*²²⁹. Le discours d'Heifer Ecuador sur le développement peut être analysé comme une dimension de l'action publique externalisée, qui concourt à légitimer ses modes d'intervention. Non

²²⁶ De 1954 à 1980, Heifer travaille avec le Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage (le MAG) sur des programmes d'amélioration des élevages de bovins sur la Costa (développement de centre de reproduction de races améliorées). A partir des années 1980, Heifer se tourne vers les organisations paysannes de la Sierra, avec lesquelles elle met en œuvre des projets tournés vers l'élevage et la production de lait principalement. C'est en juillet 1993 qu'Heifer devient légalement la Fondation Heifer Ecuador, ONG équatorienne désormais indépendante d'Heifer International dans sa programmation (fonctionnement en franchise). Source : site officiel d'Heifer Ecuador, <http://www.heifer-ecuador.org/> (consulté le 27 mai 2012).

²²⁷ Corpus de textes étudiés : Document de Projet « *Renforcer l'existant et récupérer le vécu : des familles indigènes de Chimborazo et Cotopaxi assurent l'alimentation saine locale* », Heifer Ecuador, juin 2010 ; *Systématisation du « Compartir de Recursos »*, Isabelle Hanquiez, Heifer Ecuador, Mai 2007 ; *Systématisation des écoles d'agroécologie*, Julia Escrivá Perales, Heifer Ecuador, Mars 2011 ; *Plan stratégique 2008-2014*, Heifer Ecuador ; *Manuel du CDR à l'usage des organisations paysannes partenaires*, Germania Frías, Clémentine Moriceau, Heifer Ecuador, Juillet 2011.

²²⁸ Notre traduction. Titre original : "Fortalecer lo existente y recuperar lo vivido: familias indígenas de Chimborazo y Cotopaxi aseguran la alimentación sana local". Ce projet, actuellement en cours, a démarré en juillet 2010, avec le MICC et la COMICH. Sa durée est de trois ans, complétée de deux années de suivi sans investissement monétaire de la part d'Heifer Ecuador.

²²⁹ Vincent Dubois, « L'action Publique », in Cohen (A.), Lacroix (B.), Riutort (Ph.) dir. (Ed.), *Nouveau manuel de science politique*, 2009, p. 311.

seulement ce discours contribue à légitimer l'existence de problèmes dans le secteur rural²³⁰, mais il propose également une réponse à ces problèmes, réponse elle-même construite sur une vision particulière du monde social, qui participe à la construction de certaines catégories d'action publique.

Trois conditions sont nécessaires à l'apparition de problèmes publics²³¹ : la production de connaissances scientifiques sur la situation qui deviendra problème, l'existence de normes sociales qui produisent de fait des situations de déviance et la mobilisation d'acteurs pour rendre public le problème ou pour désigner des comportements déviants (par les entrepreneurs de cause et de morale²³²). En nous référant à la seule production textuelle d'Heifer Ecuador, il nous est impossible de vérifier totalement l'existence de ces trois conditions. Néanmoins, on peut affirmer que dans son document de projet, Heifer identifie un problème (la malnutrition et la destruction du système de production des paysans de Cotopaxi et Chimborazo)²³³ en se référant à trois éléments : des chiffres et rapports scientifiques d'organisations nationales et internationales produits sur la situation des provinces de Cotopaxi et Chimborazo, réputées pour être les plus touchées par la pauvreté, la malnutrition et un faible taux d'alphabétisation²³⁴ ; des normes internationales au regard desquelles la situation de ces provinces est jugée inacceptable (la « sécurité alimentaire », la « lutte contre la pauvreté », la « récupération des savoirs traditionnels »²³⁵) ; et enfin la volonté même du « Peuple Indigène »²³⁶, qui défend la préservation de ses intérêts et de sa culture. On retrouve donc les traces des trois conditions évoquées par Dubois pour qu'émerge un problème social. On retrouve également deux des trois

²³⁰ Selon Dubois (*Ibid.*, p. 325), « les problèmes publics sont le produit d'un travail social qui engage la mobilisation d'acteurs divers, elle invite à considérer l'action publique comme le produit de processus et relations sociales ». Il ne s'agit pas ici de retracer entièrement les processus sociaux qui conduisent la naissance du « développement rural » comme problème public, mais de comprendre l'« esprit » de l'institution Heifer Ecuador, en utilisant certains outils de la sociologie de l'action publique.

²³¹ *Ibid.*, p. 326. Voir également Joseph Gusfield (*La culture des problèmes publics. L'alcool au volant : la production d'un ordre symbolique*, traduction de l'américain et postface par Daniel Cefai, Paris, Economica, 2009 (Études sociologiques) (1re éd. : 1981), qui montre comment le conducteur ivre (le *drinking-driver*), par un processus qui implique entre autres la production de connaissances scientifiques pour créer l'adhésion du public, et la prohibition morale d'une conduite (le chauffeur ivre est associé au péché), devient l'objet d'un contrôle de la société.

²³² Howard Becker, *Outsiders. Études de sociologie de la déviance*, Métailié, Paris, 1985 (éd. originale 1963).

²³³ « Dans les deux provinces les changements déplacent la production et la consommation de produits de haute valeur nutritive et médicinale par des produits transformés comme les pâtes, les sodas, etc., ce qui a provoqué une alimentation inadéquate dans les familles et la perte de consommation de ces aliments nutritifs dans les programmes d'alimentation infantile, avec la perte de savoirs qui correspond ». (Document de projet, p. 2, traduction propre).

²³⁴ Sont utilisés pour décrire la situation qui fait problème des chiffres du SIIE (Système d'Indicateurs Sociaux d'Equateur, sorte d'équivalent de l'INSEE français) et de la FAO (Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture). Cf. Document de projet, p. 4.

²³⁵ Bien que sur la première page du document, la « Sécurité alimentaire » est présentée comme un des objectifs de Heifer International auxquels le projet correspond, c'est le terme « souveraineté alimentaire » qui est par la suite privilégié dans le corps du document. Ce choix n'est pas anodin, car le concept de « souveraineté alimentaire » est plus utilisé par des organisations internationales paysannes comme Via Campesina, que par les bailleurs de fond, qui préfèrent parler de « lutte contre la faim » ou de « sécurité alimentaire ». Le concept de « savoirs traditionnels » quant à lui est une production de l'UNESCO (http://www.unesco.org/bpi/pdf/memobpi48_tradknowledge_fr.pdf).

²³⁶ « Le Peuple Indigène, malgré ses luttes permanentes, continue d'être négligé dans ses besoins basiques » (Document de projet, p. 4, notre traduction).

« formes de publicisation et de légitimation des causes » identifiées par Michel Offerlé²³⁷ : l' « appel à la science », à travers les chiffres et expertises de la coopération internationale, et l' « appel à la vertu », à travers les références aux normes internationales de développement.

La réponse proposée par Heifer Ecuador pour résoudre ce problème social est celle du développement rural par l'agroécologie. Elle se caractérise par une rhétorique qui présente une articulation permanente entre des aspects techniques du développement rural (techniques agricoles principalement) et des aspects plus politiques voire moraux (références à des « valeurs », des « principes » pas toujours explicités). Au travers des différents documents, on retrouve une propension à la nostalgie dans le discours sur le monde rural de la *sierra*. Les références à un « système productif ancestral » ou une « agriculture andine », qui ne sont par ailleurs jamais définis, sont nombreuses et sous-entendent que ce système repose sur des valeurs, des savoirs, une culture propre²³⁸. De nombreux termes quichua sont utilisés dans le document de projet : la *chakra* pour parler des fermes, le *sumak kausay* (le « bien-vivre »), la *pacha mama* pour désigner la terre, les *ayllus* pour désigner les communautés ou les familles. « *Chakra* », qui signifie « champs, campagne » en quichua, est redéfini par Heifer Ecuador comme « un centre de diffusion et d'apprentissage, générateur des principes de la production paysanne »²³⁹. Ceux qui y vivent et travaillent, quant à eux, sont les *chakareros*²⁴⁰, aussi désignés par « gardiens du savoir ». Le discours est donc axé sur la récupération d'une culture traditionnelle : la culture paysanne andine du « peuple indigène ». Il suppose l'existence de cette culture, avec un ensemble de rites, techniques et principes qui lui seraient propres. Ainsi, il est précisé, par exemple, que « les lieux des rencontres et ateliers de réflexion seront choisis stratégiquement en fonction de leur valeur symbolique pour les organisations du MICC et de la COMICH »²⁴¹. Si ces rites, techniques et principes ne sont jamais décrits, ils sont néanmoins sous-entendus dans les objectifs du projet, à travers des expressions comme « harmonie avec la nature », « respect de la vie et de la Terre Mère Pacha mama », « revivre les temps d'harmonie entre tous les êtres » ou encore « construire des bases solides pour un vrai sumak Kausay »²⁴². Cette évocation d'un système ancestral de production

²³⁷ Michel Offerlé, *Sociologie des groupes d'intérêt*, Paris, Montchrestien, 1994. Cité par « Les mobilisations collectives et les dispositifs de sensibilisation », Appel à contribution, *Calenda*, publié le mercredi 07 décembre 2005, <http://calenda.revues.org/nouvelle6163.html>

²³⁸ « Les cultivateurs sont porteurs d'expériences, de savoirs et de techniques millénaires andines, qu'ils peuvent partager dans le reste de la communauté ». (Document de projet, p. 5, notre traduction).

²³⁹ *Ibid.*, p. 2, notre traduction.

²⁴⁰ Terme issu du quichua « *chakra* », « *chakrana* » (cultiver), mais qui semble être un néologisme produit par Heifer Ecuador : sur le terrain, hormis les paysans bénéficiaires d'Heifer, peu semblent connaître ce terme, encore moins l'utiliser. Ce terme ne figure pas dans le dictionnaire Kichwa-Castillan édité par le Ministère de l'Éducation d'Équateur, où « paysan » se traduit par « *chakra-runa* » (littéralement « homme des champs »). Source : *Kichwa Yachakukkunapa Shimi Yuk Kamu. Runa Shimi - Mishu Shimi*, Colección Runakay, Diccionario Escolar Intercultural Bilingüe de las Lenguas Ancestrales, No. 3, Ministère de l'Éducation d'Équateur, 2009. Consultable en ligne sur le site de l'INFA (Institut de l'Enfance et de la Famille) : <http://www.infa.gob.ec/catalogo/catalog/ejemplares/d214.pdf>

²⁴¹ Document de projet, p. 9, notre traduction.

²⁴² « [...] l'autosuffisance par des aliments sains, divers et nutritifs, en harmonie avec la nature et basée sur ses valeurs », (*Ibid.*, p. 6, notre traduction).

paysanne idéal se retrouve dans d'autres documents internes, comme la systématisation des écoles d'agroécologie²⁴³, où cette dernière est présentée comme un instrument pour « récupérer le sens traditionnel de l'agriculture », rétablir un « équilibre entre familles, société et nature »²⁴⁴. Dans cette quête de la tradition, Heifer Ecuador, à travers l'agroécologie, se propose de revaloriser les savoirs, de « récupérer l'histoire locale » en utilisant les « formes traditionnelles de transmission des connaissances » (*Id.*). Le *Compartir de Recursos*²⁴⁵ (CDR) quant à lui, composante principale de tous les projets d'Heifer Ecuador, se caractérise par une rhétorique presque religieuse : le « partage des ressources » est souvent décrit comme une opération de « multiplication des ressources » (un rappel explicite à la multiplication des pains par Jésus Christ²⁴⁶), permise par la solidarité, « l'amour du prochain »²⁴⁷. Cette rhétorique chrétienne (non officiellement assumée) se double d'une rhétorique plus politique ou philosophique, puisque le CDR représente pour Heifer Ecuador bien plus qu'un simple outil technique, comme le serait le microcrédit. Le CDR est « un principe et une pratique paysanne fondée sur la solidarité et l'aide mutuelle [...] qui construit une vision politique paysanne »²⁴⁸. Cette « vision politique paysanne » repose sur les principes de l'agroécologie et de la souveraineté alimentaire. On peut notamment remarquer le choix de l'expression « souveraineté alimentaire » plutôt que « sécurité alimentaire » (terme utilisé par Heifer Américas) ou « lutte contre la faim » (terme utilisé par les Institutions Financières Internationales), un choix clairement politique puisque la souveraineté alimentaire suggère la capacité des agriculteurs à décider de ce qu'ils produisent, vendent et consomment.

Un attachement très fort aux « valeurs », aux « sens » de l'action est manifeste dans ce discours. Heifer Ecuador se présente comme une institution formée par « une équipe interdisciplinaire et interethnique, avec des valeurs de solidarité, de respect, d'engagement, de participation, d'équité et d'honnêteté »²⁴⁹. Ce qui n'est pas sans rappeler les douze « valeurs » d'Heifer Ecuador²⁵⁰, et les

²⁴³ *Systématisation des écoles d'agroécologie*, Julia Escriva Perales, Heifer Ecuador, Mars 2011.

²⁴⁴ *Ibid.*, p. 1.

²⁴⁵ Le *Compartir de Recursos* (Partage des ressources, abrégé CDR) est une sorte de microcrédit en nature destiné uniquement à la production agroécologique, dont l'originalité est que les familles bénéficiaires ne remboursent pas à Heifer les ressources prêtées mais à l'organisation paysanne, qui constitue ainsi un fond rotatif. Le CDR est une composante de tous les projets d'Heifer Ecuador.

²⁴⁶ Ces expressions sont tirées d'un PowerPoint sur le *Compartir de Recursos* utilisé lors d'un atelier de conscientisation avec les bénéficiaires. Une des diapositives du PowerPoint était ornée d'une image de la multiplication des pains par Jésus Christ. Le CDR y était décrit comme « une action d'espoir », un « message », un « exemple pour l'humanité », qui peut « changer la vie ».

²⁴⁷ Expression que l'on retrouve sur plusieurs PowerPoint, parfois remplacée par l'expression « prendre soin des autres ».

²⁴⁸ *Systématisation du « Compartir de Recursos »*, Isabelle Hanquiez, Heifer Ecuador, Mai 2007.

²⁴⁹ Site officiel d'Heifer Ecuador, <http://www.heifer-ecuador.org/contenido.php?cd=2> (consulté le 27 mai 2012).

²⁵⁰ « Heifer Ecuador définit ses lignes d'action sur la base des douze valeurs d'Heifer International, qui orientent et traversent tout son travail: 1. Partage des ressources ; 2. Administration responsable ; 3. Partage et amour du prochain ; 4. Durabilité et autosuffisance ; 5. Amélioration de l'élevage animal ; 6. Nutrition et revenus ; 7. Genres et participation familiale ; 8. Justice et besoins authentiques ; 9. Amélioration de l'environnement ; 10. Participation totale ; 11. Formation et éducation ; 12. Spiritualité. » *Manuel du CDR à l'usage des organisations paysannes partenaires*, Germania Frías, Clémentine Moriceau, Heifer Ecuador, Juillet 2011.

« fondements du CDR » mélange d'engagement technique, politique et philosophique²⁵¹. Ces mêmes « valeurs » sont de nouveau évoquées dans la systématisation sur l'agroécologie. La transition agroécologique y est décomposée en quatre blocs : le premier est celui des « valeurs, sens et objectifs » de l'agroécologie. Il est associé aux activités de formation et de plaidoyer politique auprès des autorités locales). Le second est celui des techniques et savoir-faire de l'agroécologie, relié aux activités de formation et de production. Le troisième est l'évaluation de la transition écologique, rattaché aux activités de contrôle et de suivi. Le quatrième concerne les acteurs de la transition agroécologique et leurs rôles respectifs. Le discours mêle donc en permanence des aspects techniques, comme l'agroécologie en tant qu'ensemble de techniques agricoles, à des constructions politiques voire philosophiques, comme le *Partage des Ressources*, aux émanations religieuses.

Le document de projet peut être considéré comme un dispositif de sensibilisation à une cause (celle de l'agroécologie), à destination des bailleurs de fonds. De même, le *Manuel du CDR à l'usage des organisations paysannes partenaires* peut être considéré comme un dispositif de sensibilisation à l'égard des organisations paysannes. Ces documents mettent en avant des aspects techniques (qui se veulent donc scientifiques) et mobilisent une morale autour des idées de solidarité, d'engagement et d'authenticité, visant à sensibiliser à la cause²⁵².

B. Des pratiques de développement.

78

Ce discours technico-politique sur le développement promeut également des modes d'intervention sur la société. Ils sont semblables d'un projet à l'autre et se retrouvent également dans les systématisations du CDR et des écoles d'agroécologie. C'est pourquoi on peut les analyser comme des « pratiques de développement », entendues comme des activités réalisées de manière régulières par les membres d'un groupe social (ici, les salariés d'Heifer Ecuador) dans le cadre du projet de développement. Encore une fois, il est possible de distinguer des pratiques à visée technique et des pratiques à visée politique.

Une des pratiques de développement les plus répandues dans le monde de la coopération, et que l'on retrouve sous trois formes différentes chez Heifer Ecuador, est l'« atelier », un des modes d'intervention « pilier » de ses projets. Il consiste en la réunion dans un même lieu d'un groupe social (cela peut être l'ensemble des bénéficiaires, l'ensemble des dirigeants ou l'ensemble des promoteurs) avec les travailleurs de terrain de l'ONG (vétérinaires, agronomes, etc.), afin de travailler sur un thème

²⁵¹ *Manuel du CDR à l'usage des organisations paysannes partenaires*, Germania Frías, Clémentine Moriceau, Heifer Ecuador, Juillet 2011. Les « fondements du CDR » sont les suivants : développement soutenable, engagement, respect et interculturalité, partage des ressources, transparence, participation, complémentarité, solidarité, équité et justice.

²⁵² Ces observations nous renvoient à la « moralisation » des dispositifs de sensibilisation à la cause humanitaire décrit par Luc Boltanski dans *La souffrance à distance. Morale humanitaire, médias et politique*, Métailié, Paris, 1993.

précis qui peut aller du débat général sur une question de société à la planification d'activités. Chez Heifer Ecuador, on distingue les ateliers de « conscientisation » des ateliers de « socialisation » et de « capacitation »²⁵³. Bien qu'aucune référence explicite ne soit faite à Paulo Freire, il est possible de voir dans la première forme d'atelier une réplique de la méthode de « conscientisation » proposée par l'éducateur brésilien dans *Pédagogie des Opprimés et Conscientisation et Révolution* (1974)²⁵⁴. En effet, l'atelier de conscientisation consiste à faire naître une prise de conscience, une émancipation, chez un public déterminé, en partant du vécu et des expériences des individus. L'intervenant, neutre, doit permettre le dialogue, le débat entre les personnes du public. La seconde forme d'atelier, la « socialisation », est plus proche de l'exposé magistral. Ainsi, Heifer Ecuador parle de la nécessité de « socialiser le CDR » ou de « socialiser la transition agroécologique ». De fait, tout document produit, tout concept manié par Heifer Ecuador, doit faire l'objet d'une « socialisation » auprès des bénéficiaires. Il s'agit donc d'exposer les objectifs et les enjeux afin de convaincre les bénéficiaires de la nécessité de l'instrument et s'assurer ainsi de leur participation. Enfin la dernière forme d'atelier, la plus commune parmi les ONG, est la capacitation. Il s'agit ici d'ateliers plus techniques adressés généralement aux seuls promoteurs ou dirigeants (ateliers sur la tonte, la castration des alpagas ; sur les plantes médicinales, etc.). Doit-on voir dans ces différents ateliers une forme de contrôle social ? Ils sont en effet un puissant outil de diffusion d'idées, concepts, techniques et catégories d'action publique sur le monde rural²⁵⁵. Cependant, par la seule étude du discours on ne peut soutenir une telle affirmation, il est nécessaire d'analyser leur mise en œuvre sur le terrain et leur réception par les organisations paysannes (ce qui sera l'objet du chapitre 3 de cette étude).

Un autre mode d'intervention se réfère aux activités dites « traditionnelles ». En effet, Heifer Ecuador, dans son engagement à partir du vécu et de l'expérience des bénéficiaires, utilise un certain nombre de fêtes et pratiques locales qu'il décrit comme « traditionnelles » pour y greffer les activités du projet de développement. Ainsi, le Carnaval (en février), l'Inti Raymi (au solstice d'Été) ou encore la Semaine Sainte (en avril), sont des moments forts du projet de développement, pendant lesquels sont organisés des concours de danses, de cuisines, des échanges de recettes. Mais Heifer Ecuador réinvente également les fêtes traditionnelles, puisqu'un des axes du projet est par exemple la réalisation d'un « calendrier agrofestif », c'est-à-dire un calendrier qui répertorie les moments importants du cycle

²⁵³ Le terme espagnol « *capacitación* » est l'équivalent de l'anglais « *empowerment* », que l'on pourrait traduire en français par « renforcement des capacités » ou « capacitation ». Terme incontournable dans les milieux de la démocratie participative, la notion de capacitation repose sur « une double dimension d'acquisition de pouvoir et processus d'apprentissage pour y accéder ». Les processus de capacitation sont censés produire chez les individus un passage du « Je veux... » au « J'ai droit à ... » (Marion Carrel « Politisation et publicisation : les effets fragiles de la délibération en milieu populaire », *Politix* 3/2006 (n° 75), p. 33-51).

²⁵⁴ Paulo Freire, *Pédagogie des Opprimés suivi de Conscientisation et Révolution*, trad. du brésilien, François Maspero (petite collection Maspero, N°130), Paris, 1974.

²⁵⁵ Pour une analyse des effets concrets des procédures participatives et délibératives sur les acteurs qui y participent, notamment leur politisation et la publicisation de « nouveaux » problèmes sociaux, voir Marion Carrel, *Op. Cit.*

de production agricole (semence, récolte, etc.) et les associe à des pratiques spirituelles et des fêtes collectives. Ces traditions réinventées sont un moyen de socialiser les « valeurs » promues par Heifer Ecuador, de créer de la cohésion sociale dans un espace perçu comme affecté par une perte d'identité et fragilisé par la modernisation agricole et économique²⁵⁶.

Enfin, trois autres pratiques de développement sont répertoriées. Une pratique devenue emblème d'Heifer Ecuador est celle de l'« école ». En effet, Heifer Ecuador a développé dans la *Sierra Norte* et la *Sierra Central*, un réseau d'Ecoles d'Agroécologie qui délivrent des diplômes reconnus d'elle seule. Les foires et marchés agroécologiques sont également des pratiques récurrentes, de même que les « tournées » (voyages de plusieurs jours avec les organisations paysannes, rencontres interprovinciales, etc.). Toutes reposent sur un triple postulat : le développement doit passer par un processus d'apprentissage (augmenter la ressource « savoir », par les ateliers, les écoles), s'inscrire dans des traditions (renforcer l'identité par les fêtes, les rites) et stimuler des réseaux (augmenter le capital social, par les rencontres et échanges entre organisations). On retrouve là les caractéristiques de l'« ethno-développement » analysé par Victor Breton dans son ouvrage sur PRODEPINE²⁵⁷.

C. Les représentations du monde rural : catégories d'action publique et rôles sociaux promus.

Heifer Ecuador construit en quelque sorte un monde paysan idéal, une utopie, en lui associant des valeurs (idéaux auxquels les membres d'une société adhèrent et qui se manifestent concrètement dans leur manière de penser, de sentir et d'agir), des normes sociales (des règles de conduite en société, auxquelles les individus sont censés se conformer), et des rôles sociaux, c'est-à-dire des comportements attendus des individus occupant des positions sociales particulières.

Sa rhétorique du développement véhicule un certain nombre de valeurs et de normes sociales auxquelles le monde paysan est supposé adhérer. Ainsi, les valeurs de solidarité, de partage, de respect de la nature, d'harmonie sont souvent évoquées comme des éléments constitutifs de la « culture paysanne andine », mais qu'il faudrait paradoxalement « récupérer », c'est-à-dire promouvoir de nouveau. Cette rhétorique est proche de celle décrite par Jean Pierre Chauveau²⁵⁸ dans ce qu'il appelle la composante « populiste » de la « culture du développement » : « une représentation des développés basée sur la nostalgie des communautés "naturelles" ». La conséquence directe de cette tendance populiste est le choix de travailler avec les « organisations du Peuple indigène », censées

²⁵⁶ Dans des contextes de transformations économiques et sociales, les traditions inventées sont souvent des instruments pour renforcer la cohésion sociale, légitimer des institutions, socialiser des croyances (E. Hobsbawm & T. Ranger, *The Invention of Tradition*, Cambridge, Cambridge University Press, 1983, p. 1-14).

²⁵⁷ Victor Breton, *Capital social y Etnodesarrollo en los Andes*, CAAP, Quito, 2005.

²⁵⁸ Chauveau J.-P., « Participation paysanne et populisme bureaucratique. Essai d'histoire et de sociologie de la culture du développement », in J.-P. Jacob et P. Lavigne Delville, éd., *Les associations paysannes en Afrique. Organisation et dynamiques*, Apad-Karthala-IUED, Paris, 1994, pp. 25-60.

être les garantes de ces communautés naturelles. C'est précisément le choix d'Heifer, qui travaille exclusivement avec des organisations paysannes (du niveau local au niveau national), majoritairement les OSG, mais aussi des organisations provinciales comme le MICC et la COMICH. Par ce choix de partenariat, il encourage une certaine forme d'organisation sociale et contribue à faire des organisations paysannes et indigènes des interlocuteurs incontournables des politiques de développement rural.

Les rôles sociaux véhiculés par le projet sont nombreux, et sont tous associés à une fonction dans la communauté mais aussi dans le cadre du projet de développement. On trouve d'abord les « sages », généralement les personnes âgées de la communauté, dont la fonction serait de garder et transmettre le savoir paysan. Les « chakareros », c'est-à-dire les agriculteurs possédant une petite parcelle (la *chakra*), ont pour mission de cultiver la terre et produire les aliments nécessaires à la vie de la communauté. Un bon *chakarero* se doit de faire son travail dans le respect des « valeurs » évoquées plus haut, c'est-à-dire la protection de la nature, le partage de ses connaissances avec les autres *chakareros*. Les femmes, quant à elles, ont un rôle central dans le projet : elles cuisinent. En tant que chefs des foyers, ce sont elles qui détiendraient les « recettes traditionnelles ». Elles sont donc responsables de « l'alimentation saine » des enfants et du reste de la famille. Les promoteurs, eux, sont les relais d'Heifer Ecuador au sein de la communauté : ce sont eux qui vont encourager les autres *chakareros*, les accompagner et les conseiller dans leur transition agroécologique, et « montrer l'exemple ». Ils sont généralement issus des « familles phares » (*familias Faro*), des familles « qui partagent un ou plusieurs systèmes productifs, où hommes et femmes travaillent la transition agroécologique à partir de leurs connaissances et expérimentations, en participant et en renforçant le projet de formation et en socialisant la connaissance par la massification de la transition agroécologique dans les familles de leur communauté »²⁵⁹.

En véhiculant ces normes et ces rôles sociaux, Heifer Ecuador participe à la construction de catégories d'action publique. Celles-ci peuvent être définies comme « une mise en forme institutionnelle du social ». Outre la division du monde social qu'elle provoque²⁶⁰, elles ont aussi des effets majeurs sur les individus concernés, selon qu'elles impliquent ou non la distribution de ressources matérielles ou symboliques. Les promoteurs, par exemple, reçoivent une petite bonification pour leur travail, de même qu'ils sont d'office conviés à tous les ateliers (de conscientisation, de socialisation et de capacitation) organisés par Heifer Ecuador. Ces rétributions entraînent un changement de statut au sein de l'organisation paysanne et au sein de la communauté : la rétribution économique, peu élevée, permet tout de même au promoteur de mieux vivre, mais c'est avant tout une reconnaissance symbolique de son travail, de son apport pour la communauté et du savoir qu'il acquiert en participant aux différents

²⁵⁹ « Los sistemas de familias faro », document interne distribué lors de la réunion « Encuentro Nacional » des équipes de terrain d'Heifer Ecuador (voir Annexe 3), présentant les engagements des familles inscrites dans le « Système Phare ».

²⁶⁰ Vincent Dubois, « L'action Publique », in Cohen (A.), Lacroix (B.), Riutort (Ph.) dir. (Ed.), *Nouveau manuel de science politique*, 2009.

ateliers. L'accès au savoir est une des rétributions les plus importantes. De même, les personnes âgées sont reconnues comme « sages » et acquiert un statut différent dans le cadre du projet de développement. Mais l'intériorisation de ces normes et de ces rôles a-t-elle réellement lieu ? Dans quelle mesure les promoteurs et dirigeants des organisations paysannes et indigènes se reconnaissent dans ces « catégories d'action publique » ? Cette question sera traitée dans la dernière partie de ce mémoire.

Heifer Ecuador produit un discours destiné à légitimer son action, en la décrivant comme une réponse à un problème (la malnutrition et la destruction du système de production des paysans de Cotopaxi et Chimborazo). Cette réponse véhicule des pratiques, des normes sociales, des valeurs, des rôles sociaux, et contribue à la construction d'une « vision » du monde paysan, qui repose sur une tradition revisitée. Pour comprendre comment et pourquoi se construit ce discours, il est nécessaire de revenir sur sa genèse. Deux acteurs y prennent part : la « configuration développementiste internationale » d'une part, entendue comme « l'univers largement cosmopolite des experts, bureaucrates, responsables d'ONG, chercheurs, techniciens, chefs de projets, agents de terrain qui vivent en quelques sortes du développement des autres et gèrent à cet effet des ressources matérielles et symboliques considérables »²⁶¹ ; et les équipes de terrain d'Heifer Ecuador d'autre part, dans la mesure où elles constituent un groupe social doté d'une identité collective, ayant un impact sur le discours institutionnel d'Heifer Ecuador et sur l'orientation de ses actions.

82

II. Vers une dépolitisation des « politiques publiques internationales »²⁶².

Il nous faut maintenant nous interroger sur le contexte de production de ce discours : s'agit-il d'un discours isolé, ou peut-on y voir une manifestation supplémentaire de l'« anti-politics machine » décrite par James Ferguson²⁶³ ? L'étude comparée du document de projet « *Renforcer l'existant et récupérer le vécu. Des familles de Chimborazo et Cotopaxi assurent l'alimentation saine locale* », avec les *guidelines* des principaux bailleurs de fond et les contenus des formations professionnelles au métier de la solidarité internationale²⁶⁴, révèle en effet de nombreuses similitudes quant à la

²⁶¹ Allal Amin « Les configurations développementistes internationales au Maroc et en Tunisie : des *policy transfers* à portée limitée », *Critique internationale* 3/2010 (n° 48), p. 97.

²⁶² Pascal Dauvin et Johanna Siméant parlent de la « mise en œuvre de fragment de politiques publiques » pour décrire l'action des ONG (dans « Présentation », in *Le travail humanitaire*, Presses de Sciences Po, 2002, p. 201-206).

²⁶³ Ferguson James, *The Anti-politics machine. "Development," Depoliticization, and Bureaucratic Power in Lesotho*, University of Minnesota Press, Minneapolis, 1994. Sur la base d'un travail empirique sur l'action de la Banque Mondiale au Lesotho (le Thaba Tseka Development Project), Ferguson dénonce la tendance à la dépolitisation de tout ce qui touche au développement (production d'analyses et de solutions techniques). Pour lui, les organisations de coopération internationales ont construit un appareil antipolitique servant à légitimer des actions politiques.

²⁶⁴ A titre d'exemple, nous retiendrons l'Institut Bioforce, leader sur la marché de la formation professionnelle à la solidarité internationale, avec ses formation Logisticien, Coordinateur de Projet, Administrateur, et Watsan (responsable projets Eau,

construction du raisonnement, aux termes utilisés et aux dispositifs de développement (ou modes d'intervention sur le monde social) promus.

A. Le discours de la neutralité scientifique.

Comme la plupart des projets de développement, le document de projet a été conçu conformément aux recommandations publiées par les principaux bailleurs de fonds dans leur *guidelines*²⁶⁵. Ces recommandations portent notamment sur la structure du document et l'organisation des arguments visant à légitimer le projet de développement.

Une courte description du projet, qui résume en une phrase « l'objectif général », les « objectifs spécifiques » et les « résultats attendus », figure sur la page de garde du document²⁶⁶. S'en suit une présentation des partenaires locaux mettant en exergue leur expérience en projets de développement et leur inclusion dans un réseau (les « alliances »²⁶⁷). Ici, l'important semble de justifier le choix de ces partenaires (le MICC et la COMICH) non pas sur la base de leur histoire, de leurs combats politiques, mais par rapport à leur expérience de collaboration avec d'autres institutions de développement et leur composante « participative ». Il est ainsi souligné que la COMICH a été partenaire de la FAO (le projet *Runa Kausay*, « Vie des Hommes »), pendant que le MICC a travaillé avec World Vision (les projets PDA²⁶⁸), APN (Aide Populaire Norvégienne), le CODENPE et l'IEE (Institut d'Etudes Equatoriennes). Est également mis en exergue leur fonctionnement institutionnel avec leurs organisations de base et de second degré et leur rattachement aux organisations régionales et nationales du mouvement indigène (ECUARUNARI et CONAIE). Le paragraphe dénommé à juste titre « justifications du projet – Conditions locales et opportunités pour aider » (Document de projet, p.4) vise à démontrer l'existence d'un problème (la disparition du système traditionnel de production agricole et d'alimentation, la malnutrition)

Hygiène et Assainissement). Le site officiel (<http://www.bioforce.asso.fr/>, consulté le 11 juin 2012) est révélateur à lui seul des termes et dispositifs de développement promus par l'Institut Bioforce.

²⁶⁵ A titre d'exemple, nous avons retenu ici le *Guidelines* publié par EuropeAide en Mars 2004 : *Méthodes de l'Aide. Lignes Directrices. Gestion du Cycle de Projet*, Commission Européenne, Office de Coopération EuropeAide, Bruxelles, 2004. Il est consultable à l'adresse suivante :

http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid_adm_pcm_guidelines_2004_fr.pdf

(Site de l'Union Européenne, consulté le 22 mai 2012). D'autres sont disponibles, comme le *guidelines* de la Banque Mondiale (consultable sur plusieurs serveurs) :

http://www.ansa-africa.net/uploads/documents/publications/Logframe_handbook_WorldBank.pdf (consulté le 22 mai 2012).

²⁶⁶ « Le projet propose la mise en œuvre de chakras pour récupérer les systèmes de production ancestraux qui deviendront par la suite des centres d'apprentissage et de diffusion, et l'impulsion de processus de lobbying politique auprès des gouvernements locaux pour que les programmes alimentaires incorporent des produits sains et d'origine locale, cultivés dans les *chakras*. », Document de projet « *Renforcer l'existant et récupérer le vécu. Des familles de Chimborazo et Cotopaxi assurent l'alimentation saine locale* », Heifer Ecuador, p. 1 (Notre traduction).

²⁶⁷ « Les deux organisations exécutrices ont une longue trajectoire, c'est pourquoi nous présentons un tableau des alliances qu'elles ont su créer et qui contribueront au projet ». *Ibid.* p. 3. (Notre traduction).

²⁶⁸ World Vision est une ONG chrétienne. Les PDA sont les « Programmes de Développement de Zone » (notre traduction), une « stratégie opérative de Vision Mondiale », dans l'objectif de « diminuer les inégalités, promouvoir l'inclusion sociale, développer les rôles [protagonismo] et la vie associative des personnes ». (Site officiel de Vision Mundial : <http://www.visionmundial.org/visionmundial.php?id=120> consulté le 29 mai 2012).

et la pertinence de la réponse qui va y être apportée. Des chiffres appuient la description du « problème ». Les causes des problèmes sont en revanche évoquées très rapidement et de manière peu précise : « *des changements* » (*Ibid.*, p.1), puis plus loin :

«[...] la distribution inégale des ressources et services, la surexploitation et par conséquent l'épuisement des sols, les pratiques agricoles inadaptées, le manque d'investissement, l'absence de politiques dirigées vers les petits et moyens producteurs, et de manière générale la promotion et l'application du modèle productif inspiré de la révolution verte, sont quelques unes des causes qui donnent lieu à de si dramatiques situation de pauvreté ». (*Ibid.* p. 4).

Plus que les causes, ce sont surtout les conséquences de ces changements (maladies, malnutrition, migration, acculturation) qui sont exposées plus amplement, ainsi que les « points forts » de la zone choisie (les provinces de Chimborazo et Cotopaxi) censés garantir le succès du projet. Il s'agit donc non plus d'insister sur la situation de pauvreté ou d'urgence, mais sur l'existence, dans cette zone, d'organisations sociales fortes qui seront capables de porter le projet à son terme. Aux « justifications », succèdent une description des activités à réaliser pour chaque objectif spécifique, un budget prévisionnel et un calendrier des actions, le tout résumé dans le « Cadre Logique ».

Le Cadre Logique (couramment appelé « Log-Fram » dans le jargon de la coopération internationale²⁶⁹) est un instrument pour l'élaboration de projets de développement, pierre angulaire de la « *Logical Framework Approach* » (LFA) promue par la Banque Mondiale²⁷⁰. Aujourd'hui, presque tous les bailleurs de fonds requièrent son utilisation, chacun publiant son propre guide à destination de ses ONG partenaires. La LFA est présentée comme un instrument de management des projets. Il s'agit en réalité d'un véritable cadre d'analyse du développement, qui promeut l'utilisation d'outils comme les « arbres à problèmes » et « arbres à solutions »²⁷¹ pour élaborer les « objectifs spécifiques »²⁷² d'un projet, la GCP (Gestion du Cycle de Projet) pour définir les étapes clefs d'un projet (du « Diagnostic Participatif » à l'évaluation finale du projet), ou encore le Cadre Logique lui-même. Dans le cas d'Heifer Ecuador et du document de projet étudié, le cadre logique (Document de projet, p. 18) est identique à celui des *guidelines*. On retrouve notamment les colonnes « Indicateurs »²⁷³, « Documents de

²⁶⁹ LogFram pour l'abréviation de « Logical Framework » (Cadre Logique).

²⁷⁰ Initialement, la LFA aurait été développée par USAID dans les années 1970. Ce n'est qu'à partir des années 1990 que son utilisation devient systématique et encouragée par la Banque Mondiale.

²⁷¹ Pour en savoir plus sur les arbres à problèmes et à solutions, consulter (à titre d'exemple) le site de l'IRAM (Institut de Recherches et d'Applications des Méthodes de Développement), groupe d'expertise sur le développement, qui publie un certain nombre de « méthodes » à destination des acteurs du développement, comme la fiche « Eléments de méthode pour la planification locale », qui présente notamment les arbres à problèmes et à solutions (p. 123-130) : http://www.iram-fr.org/documents/PAEPS_O3_OBJECTIFS.pdf

²⁷² La LFA distingue l'« objectif général » d'un projet, des « objectifs spécifiques ». Un objectif général peut compter jusqu'à trois ou quatre objectifs spécifiques.

²⁷³ Les « indicateurs objectivement vérifiables » sont censés être les instruments de vérification de l'avancement et/ou l'accomplissement de l'objectif lors des différentes évaluations du projet.

vérification »²⁷⁴ et « Hypothèses ». La colonne « Hypothèses » est la plus intéressante en termes de « cadre d'analyse » : elle liste, pour chaque activité, toutes les "hypothèses" qu'il fut nécessaire de formuler pour élaborer le projet. Ainsi, Heifer Ecuador suppose-t-il qu'il existe des « gardiens du savoir » dans les communautés, qu'il existe encore des semences traditionnelles et enfin, que les autorités locales seront ouvertes au dialogue. Sans la réalisation de ces hypothèses, aucun des objectifs ne peut être accompli. Mais le projet en soit ne porte pas sur la réalisation des hypothèses, mais bien sur la réalisation des objectifs.

Avec ce « cadre logique », le document de projet répond exactement aux règles dictées par les bailleurs de fond. Ces mêmes règles sont d'ailleurs enseignées dans différentes formations professionnelles à la solidarité internationale²⁷⁵, et relayées par les différents bureaux d'expertise spécialisés dans le développement. Mais cette approche n'est pas neutre, elle implique une façon de penser, d'organiser les arguments de manière soi-disant « rationnelle », donc scientifique. On retrouve ici la seconde composante de la « culture du développement » décrite par Jean Pierre Chauveau : la composante bureaucratique, qui repose sur le modèle rationnel d'organisation bureaucratique et sa diffusion en dehors de l'Etat, jusque dans les organisations de la société civile²⁷⁶. La LFA est en effet une méthodologie implacable : l'« objectif général » du projet se divise en deux ou trois « objectifs spécifiques », lesquels sont définis par les arbres à problèmes et à solutions. Chaque objectif se décompose en plusieurs activités. L'avancement ou l'accomplissement des objectifs doit être régulièrement évalué par des « indicateurs objectivement vérifiables ». Cette méthodologie permet de diffuser un discours neutre, apolitique, puisque « scientifique », « rationnel » et « technique ».

Il est donc nécessaire d'examiner, au-delà de la forme, les méthodologies d'action qui sont promues, et légitimées par ce discours de la neutralité scientifique.

B. Exigences de cohérence, de participation et de systématisation.

Le projet est légitime parce qu'il est cohérent²⁷⁷ : une cohérence organisée, mise en scène pour le bailleur de fond, mais mise à mal par l'interaction avec le milieu, lorsque la rationalité technique et argumentative du « projet-papier » est confrontée à d'autres registres de cohérence, ceux du projet-

²⁷⁴ La colonne « Documents de vérification » doit recenser, pour chaque indicateur, les sources d'information qui seront utilisées (statistiques d'un institut indépendant...etc.).

²⁷⁵ En France, à titre d'exemple, nous avons sélectionné : l'Institut Bioforce, leader de la formation en gestion de projets de solidarité internationale (http://www.bioforce.asso.fr/IMG/pdf/Bioforce_CPSI_2012-2013.pdf), et différents masters professionnels dispensés à Paris 1, à l'IHEAL, à Lille 2, à Montpellier 1 ou encore à l'Université de Strasbourg.

²⁷⁶ Chauveau J.-P., « Participation paysanne et populisme bureaucratique. Essai d'histoire et de sociologie de la culture du développement », in J.-P. Jacob et P. Lavigne Delville, éd., *Les associations paysannes en Afrique. Organisation et dynamiques*, Apad-Karthala-IUED, Paris, 1994, pp. 25-60.

²⁷⁷ David Mosse affirme que le projet de développement fait l'objet d'un processus de narration, de remise en ordre, afin de construire son succès ou son échec. David Mosse, *Cultivating Development: An Ethnography of Aid Policy and Practice*, MI: Pluto Press, London and Ann Arbor, 2005

système²⁷⁸. Chez Heifer Ecuador, deux mécanismes participent à la construction de la cohérence du projet et à sa légitimation : les exigences de « participation » et de « systématisation ». Désignées comme des « méthodologies » d'intervention, elles ont pour fonction d'assurer un certain « contrôle » du projet. Autrement dit, Heifer Ecuador organise lui-même le contrôle de la politique qu'il met en œuvre en créant des mécanismes internes, transversaux aux projets, censés garantir la qualité de l'action engagée et sa fidélité aux besoins des bénéficiaires.

L'exigence de participation²⁷⁹ est présente dans plusieurs parties du document de projet. Elle est notamment au centre de ce que l'ONG appelle « la méthodologie action/réflexion/action », qui consiste à « partir de l'existant, l'agir aujourd'hui des bénéficiaires, pour y réfléchir, essayer de l'améliorer et le mettre de nouveau en pratique »²⁸⁰. On la retrouve également dans la sélection des bénéficiaires, qui doivent être « des personnes motivées », « qui participent dans l'organisation ou dans la vie de la communauté ». Enfin, elle est présente dans presque toutes les activités : ateliers, échanges, voyages, fêtes, concours, etc, qui toutes ont un caractère « participatif », dans la mesure où elles supposent la participation active des bénéficiaires, des promoteurs et des dirigeants du MICC et de la COMICH.

L'exigence de « systématisation » est une autre spécificité d'Heifer Ecuador. Elle suppose que chacune des activités mises en place dans le cadre du projet devra faire l'objet d'un travail réflexif pour « comprendre la logique, le sens du processus complexe d'une expérience donnée »²⁸¹. Ainsi, le document de projet précise que « seront encouragés les processus de recherche et de systématisation participative sur les principes, les expériences et les formes de production paysanne, les pratiques alimentaires »²⁸². La systématisation est utilisée par Heifer sans référence théorique particulière, excepté dans un document qui renvoie aux travaux d'Oscar Jara²⁸³. En fait, la « systématisation d'expériences » est une méthode de « recherche/action » défendue par les disciples d'Eduardo Freire, et présentée comme une démarche qui se focalise sur les dynamiques, les processus de l'expérience, *a contrario* de l'évaluation, qui se focalise sur les résultats de l'expérience. C'est une méthode répandue en Amérique Latine, du fait de sa filiation avec la figure populaire d'Eduardo Freire, et souvent promue

²⁷⁸ Jean-Pierre Olivier de Sardan, *Anthropologie et développement. Essai en socio-anthropologie du changement social*, Marseille, APAD – Paris, Khartala, 1995, p. 125.

²⁷⁹ Elle n'est pas nommée comme telle par Heifer Ecuador. Par « exigence de participation », nous entendons l'ensemble des pratiques « participatives » qui sont promues dans les différents documents étudiés.

²⁸⁰ Document de Projet « Renforcer l'existant et récupérer le vécu : des familles indigènes de Chimborazo et Cotopaxi assurent l'alimentation saine locale », Heifer Ecuador, juin 2010.

²⁸¹ *Systématisation des écoles d'agroécologie*, Julia Escrivá Perales, Heifer Ecuador, Mars 2011, p. 1.

²⁸² Document de projet, p. 7.

²⁸³ Oscar Jara se présente comme un expert en éducation populaire et systématisation, travaillant dans un centre d'études à San José de Costa Rica, le Centre Alforja. Il a notamment publié *Para sistematizar experiencias, una propuesta teórica y práctica*, CEP Alforja, San José de Costa Rica, 1994 et *La Sistematización de experiencias: teoría y práctica para otros mundos posibles*, CEP Alforja / Intermón Oxfam, San José de Costa Rica, 2012.

par des organisations influencées par la théologie de la libération et le marxisme²⁸⁴. Les partisans de la « recherche/action » se disent appartenir à un courant scientifique qui rejette le positivisme de l'expertise sur le développement et revendique une approche critique et participative, réflexive, sur les expériences collectives dans les projets de développement²⁸⁵.

De fait, les exigences de participation et de systématisation se croisent, se chevauchent, les processus de systématisation devant être nécessairement « participatifs » pour être légitimes. Le degré et les formes que prendront la participation ne sont pas développés dans le document de projet, qui renvoie toujours aux formes traditionnelles d'organisation et de prise de décision (les *cabildos*, les organisations de base, les OSG et les organisations provinciales). Ces exigences, tout comme le caractère « scientifique » et « rationnel » de la LFA, joue également un rôle de légitimation du discours d'Heifer Ecuador. Sur ce thème, l'analyse de Jean Pierre Chauveau (1994), qui questionne les raisons de l'existence d'un consensus autour des « idées-valeurs participatives », est intéressante, bien que sur le terrain différent des associations paysannes en Afrique²⁸⁶. Chauveau conçoit le développement participatif comme « une tradition qui se perçoit comme neuve, en rupture avec un passé qui cependant persiste dans le présent (la tradition non-participative du développement, une menace toujours présente »²⁸⁷. Il s'agit donc d'une « néo-tradition » (*Id.*). Il est possible d'observer cette même rhétorique de la rupture avec un développement passé dans le document de projet : en effet, dès les premières pages, le projet s'inscrit en faux contre les politiques traditionnelles de développement rural, désignées par « le modèle productif fondé sur la révolution verte » : « *Au cours des cinquante dernières années, les propositions des institutions de développement rural ont fait la promotion du modèle productif de la révolution verte (engrais chimiques, monoculture pour l'exportation), détruisant ainsi les systèmes de production agricole et d'élevage propres aux indigènes, ce qui a mis en danger la biodiversité des semences natives qui sont la garantie de la sécurité et souveraineté alimentaire* » (Document de projet, p.4). Comment cette « néo-tradition » se reproduit-elle ? Chauveau adopte pour cela une définition large du développement²⁸⁸, comme « une institution sociale [...] dans laquelle la culture commune du développement est redoublée d'une culture d'organisation ou professionnelle » (Chauveau, p.40). Cette définition est particulièrement séduisante, car elle intègre une dimension cognitive, qui permet de

²⁸⁴ La systématisation d'expériences est notamment promue par des organismes cubains, comme l'Institut Supérieur d'Art ou le Centre National de Surpassement de la Culture. Mariano Alberto, Isla Guerra (Coord.), "la sistematización de experiencias. alternativa investigativa participativa de las prácticas culturales", 15ème Conférence Scientifique Internationale, Institut Supérieur d'Art / Centre National de Surpassement de la Culture (*Centro Nacional de Superación para la Cultura*), La Havanne, Cuba, Mars 2011

²⁸⁵ *Ibid.*, p. 2.

²⁸⁶ Chauveau J.-P., « Participation paysanne et populisme bureaucratique. Essai d'histoire et de sociologie de la culture du développement », in J.-P. Jacob et P. Lavigne Delville, éd., *Les associations paysannes en Afrique. Organisation et dynamiques*, Apad-Karthala-IUED, Paris, 1994, pp. 25-60.

²⁸⁷ *Ibid.*, p. 38

²⁸⁸ « Le dispositif de développement désigne non seulement les structures concrètes et organisées de conception et d'administration des interventions mais aussi un ensemble complexe de représentations et de normes acquises structurant les manières de penser de percevoir et d'agir des agents de développement ». *Ibid.* p.40

penser la reproduction de ce « dispositif de développement ». Pour Chauveau, la « culture du développement » repose sur deux composantes : la composante bureaucratique (le modèle rationnel d'organisation bureaucratique et sa diffusion hors de l'Etat, aux organisations de la société civile par exemple), alliée à la composante populiste (une représentation des développés fondée sur la nostalgie des communautés « naturelles »), que nous avons déjà identifiées dans la rhétorique d'Heifer Ecuador. Cette alliance crée ce qu'il appelle le « populisme bureaucratique », un idéaltype, instrument d'analyse pour expliquer la reproduction de cette « culture du développement » dans laquelle la participation tient une place de choix.

Mais la reproduction de ce populisme bureaucratique n'est pas la seule explication du succès de ces « idées-valeurs participatives ». En effet, il est possible de percevoir dans l'omniprésence de ces exigences de participation et de systématisation les symptômes d'un mouvement qui dépasse le seul monde du développement : l'entrée dans le « troisième esprit du capitalisme »²⁸⁹.

C. Un projet qui véhicule des manières de penser, de communiquer et d'interagir.

Ce projet de développement, tel qu'il est décrit dans le document de projet et tel que nous l'avons interprété en nous aidant des documents annexes (systématisation sur le CDR et l'agroécologie), véhicule (mais aussi reflète) des manières de penser, de communiquer et d'interagir. Il nous semble important d'élargir la focale et d'utiliser l'analyse par la sociologie des idées afin de mesurer la place de ce discours dans le monde contemporain.

L'étude que nous en avons faite révèle une rhétorique technico-politique organisée autour des formats et exigences du « paradigme du développement ». La parfaite concordance entre les recommandations (injonctions) des bailleurs de fonds et l'organisation du document de projet d'Heifer atteste d'une circulation internationale des idées et pratiques de développement, d'un langage commun, d'une rhétorique commune, d'un raisonnement commun. Cette circulation a déjà fait l'objet d'études, notamment par Yves Dezalay²⁹⁰ qui s'intéresse au rôle des courtiers internationaux dans la fabrique du discours sur la mondialisation et des pratiques internationales. Il montre notamment, en retraçant la socialisation des élites du Sud, la naissance d'un espace international structuré par des luttes hégémoniques pour l'imposition du savoir et des modèles de gouvernement légitime. En soit, le discours sur le développement fait parti de ces modèles de gouvernement légitimes promus par les courtiers internationaux : ces derniers, qu'ils les critiquent ou les préconisent, contribuent à les faire exister et participent à la création d'un consensus a minima autour de ces pratiques. Qu'est-ce que produit cette circulation internationale des idées autour du développement ? Il est possible de faire

²⁸⁹ Luc Boltanski, Eve Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris, 1999

²⁹⁰ Dezalay Yves, « Les courtiers de l'international » Héritiers cosmopolites, mercenaires de l'impérialisme et missionnaires de l'universel, *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2004/1 n° 151-152, p. 4-35.

l'hypothèse de l'existence d'un « paradigme du développement », dans la mesure où nous sommes en présence d'un ensemble d'idées et de pratiques qui font consensus et sont utilisés uniformément par l'ensemble des acteurs du développement, aussi différents et éloignés soient-ils. Il nous semble que le concept de « référentiel global » proposé par Pierre Muller traduit bien cette situation : le référentiel d'une politique publique est « un système cohérent d'idées, de valeurs, d'images et de principes d'action, qui permet aux différents acteurs engagés dans l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique publique, d'interpréter sa relation au monde et de s'inscrire dans un même espace de sens »²⁹¹. On peut penser que les « idées-valeurs participatives », de même que le « langage-développement » (LogFrame, ProDoc...etc.), l'accent mis sur le « capital social » (et bien d'autres mots clefs qui n'apparaissent pas directement dans le document de projet, comme « bonne gouvernance » ou « lutte contre la pauvreté »), les dispositifs de développement tels que les ateliers, assemblées, etc., forment un système cohérent, accepté par tous les acteurs de la coopération internationale qui sont d'une manière ou d'une autre investis dans la définition et l'application de politiques publiques (internationales) externalisées.

Mais il est possible d'élargir encore plus la focale, et de replacer le discours d'Heifer Ecuador dans le contexte global actuel, celui du capitalisme dans sa troisième « version » : ce discours reflète le « nouvel esprit du capitalisme » décrit par Boltanski et Chiapello²⁹², dans la mesure où il fait des *connexions* (réseau, participation) et des *activités* les deux conditions de la réussite du projet de développement. Pour Boltanski et Chiapello, le nouvel esprit du capitalisme correspond à la « cité par projets ». Cette analyse reprend la sociologie des régimes d'action développée par Boltanski et Thévenot en 1991²⁹³, que l'on pourrait définir comme « une approche de la production des accords et de la coordination des actions à partir de situations de discordance »²⁹⁴. A partir des situations de désaccords, Boltanski et Thévenot s'intéressent aux opérations de critiques et de justifications. Ils en déduisent une sorte de typologie des régimes de justification, chaque régime de justification (« cadre commun avec des principes d'équivalence partagés », *Id.*) correspondant à un « monde commun », une « cité ». La « cité par projets », qui correspond à notre état actuel, serait le produit de ce « nouvel esprit du capitalisme » qui naît au début des années 1990. Elle est régie par un principe supérieur commun, « selon lequel sont jugés les actes et les personnes » : l'*activité*²⁹⁵. Mais l'activité est comprise en tant qu'aptitude à générer des projets ou à s'y intégrer. La vie est conçue comme une succession de projets.

²⁹¹ Palier Bruno, B. Jobert, dir., *Le tournant néolibéral en Europe* ; in *Politix*, Vol 9, N°34, 2nd trimestre 1996, pp. 237-241

²⁹² Luc Boltanski, Eve Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris, 1999. Expliquer les trois capitalismes, leur « esprit » et leur justice...

²⁹³ Luc Boltanski, Laurent Thévenot, *De la justification. Les économies de la grandeur*, Gallimard, Paris, 1991.

²⁹⁴ Betty Espinosa Quintana, *Agir dans une pluralité de mondes : le cas du commerce équitable en Équateur*, Presses universitaires de Louvain, Louvain, 2010, p. 53.

²⁹⁵ Les principes supérieurs communs de la cité par projets sont l'activité, les projets, l'extension du réseau, la prolifération des liens (Luc Boltanski, Eve Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, p. 165).

La qualification des projets (artistiques, familiaux, charitables...) et leur distinction (loisir, travail...) important peu ; ce qui importe, c'est de développer des activités, de s'engager dans des projets (dans un choix volontaire), donc d'avoir la capacité de s'insérer dans des réseaux, de les explorer afin de se mettre dans des conditions d'engendrer des projets. Les réseaux sont des connexions (matérielles ou sociales) et les projets sont « des amas de connexions propres à faire exister, même temporairement, des objets et des sujets ». Comme pour les autres cités, Boltanski et Chiapello définissent l' « Etat de grandeur » de la cité par projets, c'est-à-dire les caractéristiques du « gagnant », de celui qui sera considéré comme « grand » :

« État de grand »	« État de petit »
Engagé, Engageant Mobile, Enthousiaste, Impliqué, Flexible, Adaptable, Polyvalent, Evolutif, Employable, Autonome, Non Prescrit, Sait Engager les autres, À L'écoute, Tolérant, Donne de l'Employabilité	Inadaptable, N'inspire pas la confiance, Autoritaire, Rigide, Intolérant, Immobile, Local, Enraciné, Attaché, (a) un statut, (préfère la) Sécurité.

Les qualités de l'état de grandeur et l'état de petit selon Boltanski et Chiapello. (Réalisation propre).

90

Il est frappant de constater que ces caractéristiques sont fortement identiques aux exigences d'Heifer Ecuador pour la sélection des bénéficiaires et des promoteurs du projet :

Critères pour la sélection des familles bénéficiaires (les critères s'appliquent au chef/ à la cheffe de foyer).	Critères pour la sélection des « sages chakareros » (aussi appelé « paysan complet » ²⁹⁶)	Engagements et critères de sélection des « familles phares »
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qu'il vive dans la communauté ▪ Que son affiliation politique ou religieuse ne cause pas de division. ▪ Leader exemplaire. ▪ Producteur créatif de la communauté. ▪ Que son activité principale soit agricole. ▪ Qu'il cultive des produits traditionnels. ▪ Qu'il applique des technologies ancestrales dans son système de production. ▪ Qu'il ait une <i>chakra</i> exemplaire dans la communauté. ▪ Conseiller reconnu par les ayllus (familles élargies). ▪ Qu'il pense au delà du projet. ▪ Qu'il prenne soin de la pachamama ▪ Qu'il n'ait pas fait l'objet d'accusation de corruption ou mauvais comportements. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qu'il maintienne et prenne soin du patrimoine de vie paysanne: semences natives. ▪ Qu'il produise des aliments avec des engrais générés par ses propres animaux. ▪ Qu'il dispose d'une diversité d'animaux et de plantes. ▪ Qu'il maintienne le respect pour la nature et la communauté. ▪ Qu'il soit porteur de connaissances et disposés à les partager. ▪ Qu'il applique les 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Engagement volontaire et avec le soutien de l'organisation de base (OB) et zonal (OSG, OTG). ▪ La première action visera l'organisation et la planification de l'activité productive de la famille à travers l' « engagement agroécologique ». ▪ Mise en œuvre du modèle agroécologique dans leur système de production et agro-éco-système. ▪ Participer et soutenir la formation et la mise en œuvre du modèle agroécologique auprès des autres familles de

²⁹⁶ *Comuneros completos* (Notre traduction).

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qu'il aime soutenir sa communauté. ▪ Qu'il soit prédisposé à partager. ▪ Qu'il puisse démontrer ses dires par la pratique. ▪ Qu'il ait les valeurs et objectifs claires du peuple indigène et paysan. 	<p>valeurs de la vie en communauté sur sa terre.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Qu'il ne produise pas seulement pour le marché, mais aussi pour vivre bien. 	<p>leur communauté.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Participer activement aux réunions de l'organisation pour informer et planifier les activités.
---	---	--

Les critères de sélection des différents participants du projet COICH-MICC-Heifer Ecuador. Elaboration propre à partir des données du document de projet et d'un document interne sur les "Familles Phares" (« système de familles phares »).

En effet, on retrouve dans ces critères les exigences d'engagement volontaire, de participation, de motivation : les bénéficiaires doivent croire en l'agroécologie, et pouvoir démontrer leur soutien et leur participation active à la vie de la communauté ou de ses organisations. Sera un bon bénéficiaire celui qui s'impliquera dans toutes les activités du projet et contribuera ainsi à encourager les autres bénéficiaires dans cette même voie (être un « leader exemplaire »). Dans la cité par projets, le leader remplace le chef : le leader ne tire pas sa légitimité de sa supériorité hiérarchique, mais du fait qu'il ait des valeurs, une « vision », et aide son entreprise à s'organiser autour de cette vision. Les risques d'un tel système reposant sur les rencontres, la participation, la multiplication des activités, la proximité, sont les dérives clientélistes, limites de la cité par projet. Il semble que cette inquiétude est en effet bien réelle chez Heifer Ecuador, car il est précisé que les bénéficiaires ne doivent pas avoir été impliqués dans des affaires de corruption ou de « mauvais comportements ». On rejoint ici, encore une fois, l'analyse de Boltanski et Chiapello, qui affirme que la déchéance de la Cité par projets arrive lorsque le réseau ne s'étend plus, se referme sur lui-même car sa fonction est d'absorber et de distribuer l'information. Corruption, privilèges, copinage ou mafia définissent cette déchéance. Pour y remédier, l'ordre établi de cette Cité doit être orienté vers le bien commun et se soumettre à des contraintes, qui tiennent dans l'observation du rapport de grandeur et des obligations définies des "grands" envers les autres : on retrouve ces contraintes dans le discours d'Heifer Ecuador, sous la forme de l'obligation de « partage », l'adhésion aux « valeurs et objectifs du Peuple Indigènes » ou le « soutien à la communauté ».

Le discours d'Heifer Ecuador a donc une composante « idéologique » au sens où il mobilise les principes qui définissent le troisième esprit du capitalisme (activités, réseaux/connexions, projets). C'est un discours qui par sa forme même, sa labellisation (le « document de projet ») et par son contenu (un contenu normatif, qui prescrit, décrit ce qui devra être, et non ce qui est) est emblématique de cet esprit du capitalisme. Dès lors, les « idées-valeurs participatives » peuvent certes être analysées comme des éléments de légitimation du projet, de l'action mise en œuvre par Heifer (Chauveau), ou comme des éléments d'un système plus global qui serait une sorte de « référentiel du développement » (en s'inspirant du référentiel global de Muller), mais surtout, ces idées valeurs participatives font elles-mêmes partie de la critique qui a été intégrée au capitalisme pour le rendre plus « juste » et donc plus légitime, donnant naissance à ce « nouvel esprit » : les critiques d'inauthenticité et d'aliénation. Les

critiques traditionnelles du capitalisme, selon Boltanski et Chiapello, visent l'aliénation, la privation de liberté engendrée par le capitalisme d'une part, et l'uniformisation, la standardisation (manque d'originalité, d'authenticité) d'autre part. Ces critiques ont été intégrées par le « nouvel esprit du capitalisme ». Dans le monde de la coopération au développement, on peut considérer que cette intégration s'est faite à travers l'accent mis sur le « capital social », la « participation » au cours des années 1990. La participation et le renforcement du capital social garantissent à la fois l'authenticité de l'action mise en œuvre, mais aussi la liberté des acteurs d'y prendre part ou non (puisque'ils doivent sans cesse démontrer leur motivation). Ainsi, la motivation, l'engagement (*compromiso*) des bénéficiaires et promoteurs, sans cesse répétés dans les différents documents d'Heifer Ecuador, est un élément central de la cité par projets :

« Chacun sait, au moment où il s'engage dans un projet, que l'entreprise à laquelle il va contribuer est destinée à vivre un temps limité [...]. L'horizon d'une fin inévitable et souhaitable accompagne donc l'engagement sans affecter l'enthousiasme. C'est la raison pour laquelle l'engagement est conçu comme volontaire. Avoir le choix de ne pas s'engager sur un projet donné, et donc le choix de ses projets, est une condition au fonctionnement harmonieux de la cité et cette condition est garantie par la multi-activité que chacun développe. La connaissance de la fin s'accompagne de l'espérance qu'un projet nouveau succédera à celui qui s'achève [...]. »
(Luc Boltanski, Eve Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, p. 167).

92

Or, cette espérance en un nouveau projet est précisément ce qui détruit lentement les organisations paysannes. Comme le souligne Olivier De Sardan²⁹⁷, il existe « une profonde contradiction entre la notion même de « projet », qui se veut provisoire et entend donner aux populations aidées les moyens de prendre le relais et de se passer de lui aussi vite que possible, et le projet comme organisation et système de ressources dont les agents entendent au contraire prolonger au maximum l'existence ».

L'analyse de la rhétorique du développement chez Heifer Ecuador, puis la comparaison de ce discours avec les injonctions de la coopération internationale révèlent une contradiction profonde: comment expliquer la coexistence des formats et mots clefs des bailleurs de fond avec un discours imprégné de « valeurs » morales et principes politiques mêlant inspirations chrétienne et marxiste ? Pour cela, il nous faut regarder du côté de l'autre groupe d'acteurs qui participe à la genèse de ce discours : les équipes de terrain d'Heifer Ecuador, qui ont la particularité d'être en contact permanent

²⁹⁷ Olivier De Sardan, *Op. Cit.*, p. 129.

avec les organisations paysannes (contrairement à la « configuration développementaliste internationale », qui constituent avant tout une « communauté épistémique », déconnectée du réel²⁹⁸).

III. Le travail des équipes de terrain sur les projets de développement et l'identité de l'institution.

Les équipes de terrain d'Heifer Ecuador, notamment l'équipe « Sierra » qui a fait l'objet d'une étude plus approfondie²⁹⁹, participent à la production du discours d'Heifer sur le développement. Elles sont composées d'équatoriens et équatoriennes, issus de filières universitaires, qui accompagnent quotidiennement les organisations paysannes partenaires dans les différentes activités du projet de développement. Ce sont des « agents de développement », engagés dans une même action collective : la transformation d'un milieu social, sa mobilisation en vue d'un changement social³⁰⁰. Pour mesurer l'impact des équipes de terrain sur le discours institutionnel, il est nécessaire de s'interroger sur leur identité collective. L'existence d'une identité collective n'est pas une évidence, dans la mesure où Heifer n'est pas *a priori* une entreprise de mouvement social. Néanmoins, au moins un événement atteste de l'existence d'une forte identité collective au sein des travailleurs de terrain d'Heifer : les récents changements institutionnels au sein d'Heifer Ecuador, impulsés par Heifer International³⁰¹, provoquent des réactions de résistances au sein des équipes de terrain, qui craignent une perte de « l'identité » et de « l'esprit d'Heifer Ecuador ». Cette période de changements (qui ne sont pas encore notables dans les discours et textes officiels, car trop récents, mais sont débattus en interne), constitue un moment intéressant pour éclairer les identités collectives mises en avant. Nous allons ici analyser l'apparition de cette identité collective chez les travailleurs de terrain d'Heifer Ecuador, le travail identitaire de l'institution sur ses membres, ainsi que la transformation de l'institution par ses membres. C'est une étape incontournable pour comprendre quel type de relation s'établit entre les militants indigènes et les agents de développement.

²⁹⁸ Pour Amin Allal, les configurations développementalistes sont des « communautés épistémiques » (*knowledge based community*) au sens de Peter M. Haas : des communautés dont l'homogénéité repose sur le partage d'un même savoir, une communauté d'idée et de pratiques (Allal Amin « Les configurations développementalistes internationales au Maroc et en Tunisie : des policy transfers à portée limitée », *Critique internationale* 3/2010 (n° 48), p. 106).

²⁹⁹ C'est au sein de l'équipe « Sierra » que j'ai été intégrée comme stagiaire de janvier à juillet 2011, équipe composée alors de quatre salariés d'Heifer (une vétérinaire, un sociologue et deux agronomes) et deux stagiaires (un agronome espagnol et moi-même).

³⁰⁰ Olivier De Sardan, *Op. Cit.*, p. 7.

³⁰¹ Avec la crise économique mondiale et la réduction des fonds pour l'aide au développement, Heifer International a décidé de réformer son organisation (réductions budgétaires, diminution des personnels, révision des conditions d'attribution des fonds aux bureaux-pays d'Heifer) et de réorienter son action autour de deux axes stratégiques : la lutte contre la faim et la production de chaînes de valeurs (la souveraineté alimentaire et l'agroécologie, axes stratégiques d'Heifer Ecuador, disparaissent des priorités d'Heifer International).

A. La construction d'une identité collective parmi les équipes de terrain d'HEIFER Ecuador.

Tout d'abord, il est nécessaire d'analyser les trajectoires individuelles des travailleurs de terrain, en nous concentrant notamment sur leurs identités sociales, celles-ci étant entendues comme « le résultat, à un moment donné, du processus de socialisation d'un individu »³⁰². Nous rencontrons des profils très différents : des personnes qui ont été « militantes » (et se définissent ainsi) d'une organisation paysanne avant de rejoindre le monde de la coopération au développement. C'est le cas par exemple de Fausto, en charge de la coordination des projets sur la zone Sierra, qui fut auparavant « militant » dans le secteur rural, alors qu'il était étudiant à Riobamba :

« Moi j'ai étudié l'agronomie à la Polytechnique [à Riobamba]. Mais j'ai juste suivi le cursus, je ne suis pas diplômé, si c'est la question... Je me suis mis en lien avec des communautés paysannes, alors même que j'étudiais, et plus tard j'ai commencé à avoir une relation... militante disons... politique (rire ironique). J'ai travaillé là dedans un moment, on essayait de construire une organisation paysanne de second degré. Le cas de la UCASAJ, par exemple : et bien j'y étais, en train de construire la UCASAJ. » Fausto, coordinateur Sierra, Entretien N° 9.

Tous proviennent de filières d'agronomie (cas de Fausto, Edwin, Martha, Mauricio), d'anthropologie (Germania, Fernanda) ou de sociologie (Alfredo). Mais beaucoup ont eu, avant d'entrer à Heifer Ecuador, une expérience organisationnelle, qu'elle soit politique (Fausto), associative (Mauricio) ou religieuse (Germania). Ainsi, Mauricio raconte son engagement, à la fac, dans l'association des étudiants (sorte de syndicat) :

« Je viens par mon passé étudiant d'une carrière syndicaliste... j'ai toujours lutté pour plus d'équité. [...] J'ai été président de l'Ecole de ma faculté. Deux ans. Et secrétaire de l'Association des Etudiants de la San Francisco. Et qu'est-ce que cela t'a apporté? Beaucoup de choses. J'ai compris que les changements doivent venir d'en bas et d'en haut... les deux à la fois. Parce que nous les équatoriens, les jeunes encore plus, on ne veut rien savoir de la politique... On ne veut pas en entendre parler. Les équatoriens ça ne les intéressent pas la politique. Je crois que c'est un truc propre à chez nous. Et c'est un grand problème... » Mauricio, ancien salarié d'Heifer, Entretien N° 11.

Germania, quant à elle, a grandi dans un environnement marqué par l'engagement : engagement religieux et engagement « pour le quartier, pour la communauté ».

« Ma mère a toujours été dirigeante. Toute sa vie. Et moi, sa fille, je me plaignais : elle passait tout son temps à l'extérieur, dans une organisation de quartier, parce qu'on était membre d'une communauté ecclésiastique, de l'Eglise, ma mère passait sa vie dans ces réunions... Et moi, je

³⁰² Alberto Melucci (« Qu'y a-t-il de nouveau dans les nouveaux mouvements sociaux ? », in Sales A., Maheu L. (dir.), *La Recomposition du politique*, L'Harmattan, Paris, 1991, p. 136) cité par Michael Voegtli « 10. « Quatre pattes oui, deux pattes, non ! » L'identité collective comme mode d'analyse des entreprises de mouvement social », in *Penser les mouvements sociaux*, La Découverte, 2010, p. 203-223.

protestais... jusqu'à ce qu'au final, je finisse comme elle ! [...] J'ai été catéchiste, j'ai fait parti de groupes de jeunes qui organisaient des campements. Et comme ça, j'ai eu la chance d'aller au Costa Rica dans un campement communautaire, il y avait des personnes de 18 à 50 ans, de toutes religions, de toutes cultures... et ainsi, j'ai appris à vivre l'unité dans la diversité. Pour moi, ça a été... ça a marqué ma vie, nous accepter en tant qu'êtres humains, quelque soit la religion, la vision politique, l'ethnie... ça a été un commencement: je suis revenue en Equateur et je me suis dit, maintenant, je m'engage auprès d'organisations paysannes et indigènes. A mon retour du Costa Rica. ». Germania, responsable du projet CDR, Entretien N°8.

Ces expériences organisationnelles sont donc motivées par la "lutte politique" (une lutte pour une prise de conscience, une reconnaissance par l'Etat des organisations paysannes et indigènes, une lutte pour la justice, l'équité) ou par « l'amour d'autrui » ou « l'amour du prochain ». On retrouve dans ces motivations la typologie des régimes d'action de Boltanski³⁰³ : il est des actions qui relèvent de la justice, du droit, comme par exemple les luttes politiques pour la « reconnaissance », et des actions qui relèvent de l'amour. Celles qui relèvent de l'*amour agapè* (amour du prochain sans équivalence) sont univoques, ne comportent aucune conditionnalité³⁰⁴. On retrouve cet amour, proche de la relation parentale, entre les équipes de terrain d'Heifer et les organisations paysannes. D'ailleurs, la comparaison des organisations paysannes avec un enfant ressort dans plusieurs entretiens :

« Regarde la Bolivie, un pays qui vit des ONGs, où il y a le plus d'ONG au niveau du continent... et où il y a le plus de pauvreté : la Bolivie, c'est le Chimborazo de l'Amérique Latine. Je crois qu'arrive un moment où il faut arrêter de donner, c'est comme pour un enfant, non? » Mauricio, Entretien N°11.

« C'est une satisfaction: c'est comme un fils qui grandit et marche, continue son chemin » Germania, Entretien N°8, évoquant son engagement auprès des organisations paysannes.

Les premières expériences organisationnelles des travailleurs de terrain d'Heifer sont donc fortement liées à leur engagement professionnel : dans le cas de Germania, comme dans celui de Fausto, c'est l'engagement associatif qui détermine l'orientation professionnelle. En effet, c'est pour sa connaissance des acteurs et du processus organisationnel de la UCASAJ, que Fausto est contacté par le FEPP dans les années 1970. Il passe alors de la militance à la coopération au développement, en devenant coordinateur du bureau du FEPP à Riobamba. Il y reste une vingtaine d'année. Sa sortie du FEPP, en 2000, témoigne également de la composante « lutte politique » qui motive son travail : ce sont des désaccords idéologiques qui le poussent à démissionner du FEPP.

³⁰³ Luc Boltanski, *L'Amour et la Justice comme compétences. Trois essais de sociologie de l'action*, Paris, Métailié, 1990.

³⁰⁴ « Dans la tradition chrétienne l'idée d'agapè est construite par opposition à la justice, à la demande de justice en tant qu'elle repose, précisément, sur la possibilité d'un calcul. [...] Les équivalences étant mises à l'écart, le passé n'est pas retenu sous forme de dette et est faiblement mémorisé. [...] Dans l'agapè, les personnes sont installées dans le présent sans chercher à contrôler constamment quels sont les gains ou des pertes de chacun. », Cécile Blondeau, Jean-Christophe Sevin. Entretien avec Luc Boltanski, une sociologie toujours mise à l'épreuve, *ethnographiques.org*, Numéro 5 - avril 2004 [en ligne]. <http://www.ethnographiques.org/2004/Blondeau,Sevin.html> (consulté le 11 juin 2012).

J'étais un promoteur militant volontaire, disons. Je cherchais à créer l'organisation [UCASAJ]. Pas seulement moi, avec d'autres amis camarades. En sortant de l'université je me suis investi là dedans. Genre trois ou quatre ans. Et là, je me suis fait connaître, j'avais des amis, et les fonctionnaires de FEPP sont venus me chercher. C'était un ami, il me connaissait, et il est venu m'offrir... un travail disons. Comme c'était juste à un moment où il y avait des problèmes dans l'organisation [UCASAJ], alors je me suis dit bon..., je vais voir. Et j'y ai été, j'ai discuté... et je suis entré dans cette ONG, le FEPP. J'y suis resté plus de 20 ans. [...]. Et pourquoi es-tu parti? Hum... ce sont d'autres problèmes... (rires). Disons, des visions différentes. Ils ont presque dû me virer parce que je n'étais plus d'accord avec eux... disons que je n'accrochais plus à leurs idées. Et cela provoqua...bref, finalement je suis parti moi-même. Voilà. [...] Quand je suis entré au FEPP, beaucoup de gens, comme moi, venaient de processus sociaux, de la relation avec les organisations, alors on faisait des assemblées tous les six mois, pendant lesquelles on analysait la conjoncture, on a fait ça un bon moment. Tout avait rapport à comment les institutions assument leur posture politique, leur vision politique. On venait d'endroits différents du pays, mais on coïncidait sur ce point". Fausto, Entretien N°9.

Il est donc clair qu'au cours de son parcours au sein de la UCASAJ, puis au sein du FEPP, Fausto intériorise une culture politique, influencée à la fois par le marxisme et la théologie de la libération (FEPP est une institution salésienne). Il acquiert également un savoir, celui du développement (le langage et les pratiques des projets de développement) et les normes et règles du monde du développement. Germania, quant à elle, après son expérience au Costa Rica, travaille pour le CEPUC, une organisation paysanne d'Otavalo (Sierra Norte), avant d'entrer à Heifer. Parallèlement, elle mène une recherche dans le cadre de ses études de doctorat sur le FEPP et leur système de microcrédit, MCCH³⁰⁵. Une recherche qui semble l'avoir beaucoup marquée :

« Je me suis formée avec les principes du FEPP, que je partage. Le directeur du FEPP, le directeur de MCCH, le directeur de Tierras Nuevas, ce sont trois italiens, des salésiens. Tout a une fin, et cette fin est le début d'autre chose. On ne peut pas vivre en se plaignant. On doit nous-mêmes être les créateurs de nos activités productives. Ceci est la vision salésienne. » Germania, Entretien N°8.

Comment se fait le passage de ces identités individuelles à une identité collective ? Une ONG comme Heifer peut offrir certaines rétributions symboliques similaires à celles offertes par un mouvement social. En effet, les ONG permettent une adhésion à une identité collective positive, valorisante pour l'individu, qui se constitue ainsi une nouvelle identité en intégrant à son identité les nouveaux rôles sociaux que lui confère l'institution. Les coordinateurs de zones ont un rôle, par exemple, d'orientation des équipes de terrain, ils doivent être capables de fournir aux agents de développement une grille d'analyse qui leur permette de comprendre leur action au sein du monde rural. Plusieurs des personnes interrogées affirment se sentir heureuses, fières de travailler, d'

³⁰⁵ MCCH : Maqita Chuchunchic Comercializando Como Hermanos.

« appartenir » à Heifer Ecuador, car elles valorisent l'institution très positivement. Ainsi, Germania affirme :

« J'aime Heifer. Pour moi, Heifer est un paradis où j'ai pu sentir que tu as tout, tu as la capacité de pouvoir créer, de pouvoir soutenir, aider, de pouvoir t'exprimer, donner ton opinion, et de pouvoir travailler sans forcément penser à un salaire, mais au-delà. Nous, les personnes qui sommes passées par Heifer, on doit s'identifier réellement à ce qu'est Heifer ». Germania, Entretien N°8.

Elle n'est pas la seule à exprimer cet « amour » pour son institution, ou plutôt pour l'action de son institution. Cette fierté ressort aussi dans les réunions internes ou les discussions de couloir, d'autant plus en cette période de « changements » et restrictions budgétaires. La valorisation individuelle est une ressource symbolique non négligeable offerte par une ONG, le sentiment d'appartenir à un groupe, une équipe et de travailler ensemble pour une même cause, altruiste qui plus est.

« Le fait de pouvoir aider, ne serait-ce qu'un grain de sable, te fait te sentir privilégiée. Moi je me sens privilégiée, et je remercie Dieu, je me sens bénie d'avoir eu cette opportunité, peut-être beaucoup diront : mais tu n'as pas gagné d'argent ?? Et alors ?? Chacun son bonheur. ».

« Je me sens si satisfaite. Personnellement, j'ai énormément grandi. Pour moi CEPCU a été un apprentissage infini, HEIFER a plutôt été une stabilité puisque je travaille dans le service administratif plus que sur le terrain. Mais un de mes souhaits est de retourner de nouveau m'engager aux côtés des communautés... pour chercher cette « patte molle » dont je te parlais... Il y a ce fils qui marche, chemine, et avec cette « patte molle » ... il n'y arrive pas. ».
Germania, entretien N°8.

97

Il ne s'agit pas seulement d'une fierté de travailler pour le développement, mais bien pour Heifer, qui est perçu comme une organisation « différente »³⁰⁶. Cette identité positive se double du rôle social joué par chacun dans l'action d'Heifer Ecuador, dans les projets de développement. Les équipes de terrain se légitiment en mettant en avant leur proximité avec les organisations bénéficiaires, leur connaissance du terrain, et le fait qu'elles soient les derniers maillons de la chaîne, ceux qui se retrouvent toujours confrontés aux difficultés. Ce rôle leur donne une dimension « rebelle », ce sont elles qui questionnent le siège lors des réunions internes, elles qui résistent aux changements.

Un autre aspect au travers duquel se construit une identité collective selon Melucci (1991), sont les objectifs et moyens de l'action collective. Comment les équipes de terrain voient les buts de leur action ? Dans les entretiens, il n'est pas question de « développement » ou de « lutte contre la pauvreté », mais de « renforcement des organisations », de « valeurs », de « partage », de « solidarité ». Lors d'une réunion interne, à la question « Au fond, quel est l'objectif d'Heifer Ecuador ? », une coordinatrice de zone (Fernanda), répond :

³⁰⁶ Germania, entretien N°8 : « Qu'est-ce qui caractérise HEIFER? C'est le fait d'être une organisation, selon moi, non pas « projeteuse » [qui pense par projets], mais une organisation qui travaille sur des propositions [c'est-à-dire un plan de long terme, des engagements]. Ceci est ce qui fait toute la différence, c'est le « plus » d'Heifer actuellement ».

« Nous sommes le porte-parole des revendications des organisations avec lesquelles nous travaillons. On leur apporte un soutien technique et une formation pour les aider à formuler des propositions, des projets, des revendications... pour qu'elles soient plus fortes dans le dialogue avec les autorités publiques ». (Annexe 3 : Notes de terrain. L'Encuentro Nacional, réunion annuelle des salariés d'Heifer Ecuador).

Pour les salariés, la question de la lutte politique des organisations paysannes est donc profondément ancrée dans les buts de l'action d'Heifer Ecuador (beaucoup plus que dans le discours institutionnel d'Heifer). Le terme « lutte politique » est rarement utilisé, il est remplacé par des termes plus consensuels comme « engagement » ou « mission » :

« Tout est engagement politique, compañera. Il n'y a pas d'actes sans engagement politique. Plus qu'un engagement politique, je le vois comme un engagement de vie ». Martha, vétérinaire, Entretien N°10.

Karl Marx insiste sur la constitution de l'identité collective dans l'action collective, dans la lutte politique³⁰⁷. Dans le cas d'une ONG, les moyens de l'action collective sont les projets de développement eux-mêmes. Il serait intéressant de voir l'impact des projets de développement sur l'identité des agents de développement. Les activités des projets se déroulent toutes en collaboration avec les organisations paysannes et indigènes. Ce qui s'échangent entre les équipes de terrain et les membres des organisations pendant les activités (ateliers, concours, suivi technique, etc.) mais aussi et surtout en dehors des activités (lors des repas, des moments de pause comme une partie de football, une conversation entre femmes, etc.) est considérable :

« En travaillant dans la campagne, j'ai découvert une relation d'égalité avec les compañeros, j'ai découvert que je pouvais partager avec les gens, vraiment cela, « partager », tu en arrives à avoir une relation d'amitié avec eux, c'est un autre monde. Eux, ils partagent avec toi un plat alors qu'ils n'ont rien. Et là, tu valorises vraiment ce que tu manges. Parce que les gens de la ville, on ne se rend pas compte de ça... on va même jusqu'à négocier un rabais ! ». Martha, Entretien N°10.

A travers ces activités avec les promoteurs et dirigeants des organisations paysannes, les salariés des équipes de terrain d'Heifer font l'expérience de l'injustice, de l'inégalité, mais aussi du partage, du rassemblement malgré les différences de niveau de vie. Le fait de travailler quotidiennement avec ces organisations est un élément important dans la construction de l'identité collective des agents de développement, qui « vivent », en quelque sorte, leurs problèmes quotidiens, et se rendent plus sensibles à leurs revendications. Ils affirment découvrir des « valeurs », qui par la suite définissent leur travail.

³⁰⁷ Michael Voegtli, « Quatre pattes oui, deux pattes, non ! » L'identité collective comme mode d'analyse des entreprises de mouvement social », in *Penser les mouvements sociaux*, La Découverte, 2010, p. 203-223.

B. Le travail identitaire de l'institution.

Selon Blumer, l'identité collective naît également du développement de sentiments d'amitié, de proximité, d'expériences communes entre les individus du groupe³⁰⁸. Il s'agit donc dans ici de se concentrer sur le rôle des émotions dans la cohésion du groupe et la construction d'une identité collective. Cela implique d'analyser les « dispositifs de sensibilisation »³⁰⁹ mis en place (volontairement ou non) par l'institution Heifer, et leur impact sur les équipes de terrain.

Les émotions sont à la fois une « réaction affective indissociable du passé individuel », c'est-à-dire qu'elles renvoient à « un vécu subjectif conscient mais inégalement contrôlé », et « un mode de communication », dans la mesure où elles nous permettent de nous exprimer, de faire passer des messages³¹⁰. « L'expression des émotions, à travers des formes collectivement reconnues, altère notablement les sentiments originels en les inscrivant dans un système de significations socialement construit » (*Ibid.*, p. 18). C'est pourquoi il est nécessaire de travailler sur les *emotives*, des « instruments pour directement changer, construire, masquer, intensifier les émotions » (*Ibid.*, p. 19). Tout individu ressent des sentiments, émotions personnelles, liées à son tempérament, ses expériences passées, son identité. Ces sentiments sont sans cesse sollicités par des dispositifs extérieurs (ceux de l'institution Heifer par exemple), qui poussent l'individu à les reformuler. L'étude des émotions, des sentiments qui naissent au sein des équipes de terrain d'Heifer et contribuent à la cohésion et l'identité collective du groupe, est donc indissociable de l'étude des dispositifs de sensibilisation existant au sein d'Heifer Ecuador. Nous nous concentrerons ici sur les dispositifs internes, affectant les militants eux-mêmes, et non les dispositifs externes visant le soutien du public (donateurs individuels) ou des institutions.

Il est possible d'identifier au moins deux types de dispositifs de sensibilisation : tout d'abord, les activités menées conjointement avec les organisations paysannes, opérant comme des dispositifs de sensibilisation qui affectent directement les agents de développement et provoquent l'expression d'émotions. Certaines activités comme les « tournées interprovinciales » (*giras interprovinciales*) favorisent plus que d'autres le développement de sentiments d'amitié, d'empathie ou d'amour (dans le sens de *l'amour-agape*) : il s'agit de voyages de deux à trois jours, pris en charge financièrement par Heifer Ecuador, organisés par les équipes de terrain et les organisations paysannes, qui visent l'échange d'expériences entre organisations paysannes de différentes provinces. Ainsi, début juin 2011, des membres de la COMICH et du MICC (bénéficiaires, promoteurs et dirigeants), dans le cadre du

³⁰⁸ Blumer (« Collective behavior », in McClung Lee A. (dir.), *Principles of Sociology*, Barnes & Noble, College Outline Series, New York, 1951, p. 205-206), cité par Michael Voegtli, « Quatre pattes oui, deux pattes, non ! », p. 218.

³⁰⁹ « Ensemble des supports matériels, des agencements d'objets, des mises en scène, que les militants déploient afin de susciter des réactions affectives qui prédisposent ceux qui les éprouvent à s'engager ou à soutenir la cause défendue », Christophe Traïni et Johanna Siméant, « Introduction. Pourquoi et comment sensibiliser à la cause ? », in *Émotions... Mobilisation !*, Presses de Sciences Po, 2009, p. 13.

³¹⁰ *Id.*

projet, passent un week-end à Cochapamba, dans le canton de Cayambe (Sierra Norte³¹¹). Les équipes de terrain d'Heifer participent à l'échange et tous sont accueillis, logés, et nourris par les habitants de la communauté de Cochapamba. De même, fin juin 2011, toujours dans le cadre du projet, la COMICH organise avec l'équipe Sierra d'Heifer une cérémonie pour l'Inti Raymi (solstice d'été) à Ingapirca (ruines incas situées dans la province de Cañar³¹²), autour de laquelle sont programmés plusieurs ateliers et séminaires sur la souveraineté alimentaire, avec notamment l'intervention d'un professeur péruvien reconnu. Ces activités sur plusieurs jours donnent chaque fois lieu à de longs trajets en bus, des repas improvisés, des situations imprévues (pannes de bus) qui sortent du cadre professionnel et favorisent l'émergence d'un sentiment d'« équipe », de collectif (assez semblable à une colonie de vacances). Même lors d'activités plus formelles, comme les réunions pour les rapports semestriels, des espaces de liberté se mettent en place spontanément, comme une partie de football mélangeant dirigeants, promoteurs et agents de développement. Il semble que dans ces moments, les différences entre « développeurs » et « développés » s'estompent en partie. Ces expériences renforcent assurément la cohésion de l'équipe de terrain, qui vit une expérience commune sortant du cadre du travail. Il ne faut pas oublier que l'équipe Sierra, par exemple, est composée de personnes travaillant à Heifer Ecuador depuis plus de dix ans, et que ce projet n'est pas le premier qui implique le MICC et la COMICH. Cela signifie que ce type d'activité inclut les mêmes personnes depuis plusieurs années (seuls les bénéficiaires changent réellement), chacun ayant acquis une connaissance relativement bonne de l'autre.

Le second type de dispositif de sensibilisation est constitué des activités internes à Heifer Ecuador (n'impliquant donc pas les organisations paysannes). Heifer organise au moins une fois par an une « Rencontre Nationale », où se regroupent sur trois jours l'ensemble des salariés, ceux du siège comme ceux des trois équipes de terrain (Costa, Sierra, Sur)³¹³. Il est conçu comme un espace de participation à l'usage des salariés, où sont débattus des éléments essentiels de la stratégie de l'ONG comme l'élaboration de documents « fondamentaux » sur la transition agroécologique, l'élevage raisonné³¹⁴ ou encore les stratégies zonales. Les débats, malgré les désaccords, contribuent au développement d'un sentiment de fierté d'appartenir à une organisation qui réfléchit avec tous ses membres. Mais c'est aussi un espace de formation et de politisation dans la mesure où des intervenants extérieurs sont sollicités, notamment pour présenter une « analyse de conjoncture nationale », suivie d'une « analyse de conjoncture internationale »³¹⁵. Ce sont généralement des

³¹¹ Il faut compter quelques 7 heures de route pour les membres de la COMICH, 5 à 6 heures pour les membres du MICC.

³¹² A environ 4 heures de route de Riobamba.

³¹³ Annexe 3 : Notes de terrain. L'Encuentro Nacional, réunion annuelle des salariés d'Heifer Ecuador.

³¹⁴ Notre traduction de « *manejo pecuario* ».

³¹⁵ *Id.*

professeurs invités de la FLACSO ou de l'Université Catholique de Quito³¹⁶. C'est ainsi que Martha me confie:

« Je me souviens quand je suis arrivée ici, ils ont commencé à faire des réunions d'analyse politique, économique, sociale... moi je ne comprenais rien de ces analyses (rires). Regarde, comment on s'asseyait : il y avait ceux du siège, de la direction, et au fond les techniciens. Moi je m'asseyais au fond et je restais muette. Mais peu à peu, j'ai commencé à changer de place, et à prendre la parole. Moi dans les communautés je me sentais bien, là bas je pouvais parler avec plus de liberté, avec l'équipe d'Heifer, j'ai eu plus de mal. Maintenant, c'est à peine s'ils peuvent me faire taire! (rires). Donc oui, j'ai énormément appris de ces analyses, cela m'a vraiment changé ma vision du monde. » Martha, Entretien N°10.

La bibliothèque de Martha et la décoration de son bureau témoignent de sa politisation : elle qui affirme être entrée à Heifer « sans rien comprendre à la politique », travaille aujourd'hui entourée de ses images de Che Guevara, de Jésus Christ et de représentations de la *pacha mama*, agrémentées d'un petit autel avec quelques bougies. De la même manière, Fausto évoque ce qu'Heifer lui a apporté par rapport au FEPP:

“Je ne sais pas si Heifer m'a apporté dans le sens... c'est plutôt je crois l'espace crée pour parler plus directement des thèmes politiques, à l'intérieur. L'ONG expose les problèmes, mais on les discute de manière plus politique disons. Un espace s'est ouvert pour voir l'orientation, les chances politiques qui s'offraient, vers où veut-on aller, vers où va l'organisation... une lecture plus sociale, plus politique de la réalité.” Fausto, Entretien N°9.

101

Par ailleurs, le choix du lieu n'est pas anodin : il s'agit du Vicariat Apostolique de San Miguel de Sucumbios à Quito. Ce choix est destiné, ouvertement et stratégiquement, à renforcer la cohésion d'Heifer Ecuador, dans la mesure où l'évènement est organisé sur trois jours, dans un espace clos (un cloître) où débattent, travaillent en petits groupes, mangent et dorment les salariés. Le dernier soir, un dîner dans un restaurant d'une des organisations partenaires d'Heifer (une association de pêcheurs de crevettes) est programmé.

Par ces différents dispositifs, les salariés d'Heifer Ecuador apprennent à exprimer des émotions collectives, partagées et « appropriées » à leur action. Ils apprennent aussi à prendre du recul sur leur expérience passée et parfois la reconstruire, lui donner un sens qui s'accorde avec la « vision » d'Heifer Ecuador.

³¹⁶ Annexe 3 : Notes de terrain. L'Encuentro Nacional, réunion annuelle des salariés d'Heifer Ecuador.

C. La transformation de « l'esprit » de l'institution par les équipes de terrain.

Ces mêmes activités que nous avons identifiées comme des dispositifs de sensibilisation sont aussi des dispositifs par lesquelles les équipes de terrain d'Heifer peuvent transformer leur institution, notamment les espaces internes de participation : les réunions internes mais aussi les « systématisations ».

Les systématisations, dont le rôle premier est la légitimation par la participation et l'expertise, ont aussi une autre fonction : elles sont indirectement les instruments par lesquels les équipes de terrain peuvent influencer les orientations d'Heifer Ecuador. Elles sont généralement réalisées par des volontaires étrangers (français ou espagnols), des personnes extérieures à Heifer mais assez proches des équipes de terrain, ce qui favorise l'établissement d'une certaine confiance. Ces volontaires collectent des informations sur un thème précis dans chaque équipe de terrain afin de comprendre les spécificités de chaque zone de travail, les habitudes, par rapport à une problématique donnée. Ainsi, une systématisation sur la transition agroécologique et une systématisation sur le CDR ont été réalisées en 2007 et 2011. C'est pour les agents de développement une opportunité de s'exprimer sur leur manière de travailler avec les organisations paysannes, sur leur manière de concevoir certaines activités du projet. Ainsi, le CDR s'est érigé en concept central des projets d'Heifer, notamment sous l'influence de l'équipe Sierra. D'un simple microcrédit en nature, le CDR est devenu « un mode de vie », « un principe et une pratique paysanne basée sur la solidarité et l'aide mutuelle [...], qui construit une vision politique paysanne »³¹⁷. C'est peu à peu la conception de l'équipe Sierra du CDR qui s'est imposée à Heifer. Ainsi lors de la systématisation, l'équipe Sierra s'opposa à l'usage de termes comme « débiteur », « créancier » ou « intérêt »³¹⁸. Les termes kichua de la sierra pour désigner l'intérêt (camari, yapa) ont du être traduits à l'espagnol afin de pouvoir être utilisés dans les zones non quichua comme la *costa* : c'est le terme « agrado » (agrément, remerciement) qui a été choisi. L'équipe Sierra a aussi insisté sur les différents usages qu'il peut être fait du CDR, dont le but ne serait pas seulement l'augmentation du fond rotatif mais aussi la récupération des savoirs traditionnels, des semences natives et le renforcement de la transition agroécologique³¹⁹. Il aurait aussi des fonctions sociales au sein des communautés, selon Martha : le fond peut être utilisé pour aider des personnes seules, mères célibataires, veuves, ou à l'école pour améliorer le petit-déjeuner des enfants³²⁰. Ce sont tous ces

³¹⁷ *Manuel du CDR à l'usage des organisations paysannes partenaires*, Germania Frías, Clémentine Moriceau, Heifer Ecuador, Juillet 2011.

³¹⁸ « L'idée n'est pas juste de remplacer le mot intérêt par camari, mais de changer tout le sens, c'est pourquoi je ne crois pas que l'on doive utiliser le mot amende ou retard non plus, mais plutôt parler de non respect de l'engagement », « On doit nous-mêmes s'ôter de la tête cette idée de crédit, et ne pas parler de débiteur, mais simplement de bénéficiaires qui n'ont pas respecté leur engagement ». (Martha Pacheco, commentaires à la première version du *Manuel du CDR* réalisé par Adélaïde De Causans).

³¹⁹ Commentaires d'Edwin (*Ibid.*), qui ajoute « Avec le CDR, on allaite et aussi on nous allaite ».

³²⁰ Commentaires de Martha (*Ibid.*).

commentaires, ces réflexions, qui ont peu à peu construit le CDR tel qu'il se définit aujourd'hui dans le discours institutionnel d'Heifer Ecuador, un projet englobant, un « mode de vie » à part entière, une philosophie, comme le conçoit Germania : « le CDR a deux voies : c'est une valeur, une philosophie de vie, et un outil stratégique au sein des projets, pour atteindre l'agroécologie et la souveraineté alimentaire »³²¹.

Les réunions internes comme la « Rencontre Nationale » des 23, 24 et 25 mars 2011, sont des moments importants dans la définition de « l'identité » de Heifer en tant qu'institution. Ensemble, les salariés débattent des orientations d'Heifer Ecuador. Ainsi, Martha exprime son désarroi :

“On se trompe de renforcement organisationnel. On transforme les OSG en OSG de droit, institutionnalisées et bureaucratisées, au lieu de renforcer ses réelles capacités de formulation politique et de mobilisation ». (Annexe 3).

Plus tard, Wilson (coordinateur de la zone Costa) s'interroge :

Wilson : Mais comment définir les « savoirs ancestraux » ? Par exemple, la cosmovision andine... cela n'a aucun sens pour Pedro Carbo³²²...

Fernanda : Non, cela signifie qu'il faut partir de la culture, au sens de culture vive, dynamique, qui se reproduit et évolue. Un peu comme la somme des savoirs et expériences accumulés par un peuple. Il faut partir de comment vivent les gens dans le monde, pour renforcer ce mode de vie. Cela serait la dimension culturelle de notre action. (Annexe 3).

103

Ainsi, l'équipe au complet s'attèle à définir les « principes qui orientent l'agroécologie ». Deux principes fortement politiques arrivent en tête, à l'issue du débat : l'autonomie et l'intentionnalité. Viennent ensuite des principes plus techniques, comme l'usage optimal de l'espace et des ressources locales, la conservation des sols et de l'eau, la diversité génétique, l'adaptabilité et la complémentarité des cultures. Fernanda s'exprime longuement sur la dimension politique et ce qu'elle appelle « la dimension de classe » qu'elle perçoit dans l'action d'Heifer, qui aurait vocation à « assumer les intérêts collectifs des organisations dans leur diversité, dans leur recherche d'une voie paysanne de développement » et à « les aider à identifier leurs besoins, leurs intérêts ». Enfin, elle évoque la « dimension économique » d'Heifer, qui serait de garantir « un système économique qui permette la reproduction sociale de la vie paysanne », qui retienne la richesse produite dans le local. Est ensuite posée la question des rôles institutionnels d'Heifer. Spontanément, les premiers « rôles » évoqués sont « l'orientation, la

³²¹ Commentaires de Germania (*Ibid*).

³²² Pedro Carbo est une ville du canton de Guayas (*costa*), voir Cartes Annexe 1.

problématisation », « l'information, la capacitation », puis « l'accompagnement technique », « l'évaluation » et « l'identification d'alliés des organisations paysannes au niveau local »³²³.

Ces échanges et réflexions montrent que les salariés d'Heifer ont une vision plus politique que technique de leur travail avec les organisations paysannes. Cette vision provient de leurs expériences passées, avant et pendant leur « engagement » à Heifer, leurs contacts avec des organisations syndicales ou religieuses de gauche, leur relation avec les organisations paysannes et indigènes. Cette vision se renforce à chaque réunion interne, en même temps qu'elle contribue à modifier légèrement le sens de l'action d'Heifer Ecuador comme institution. L'ONG apparaît désormais aux yeux des organisations paysannes comme « différente », politisée, engagée³²⁴. Cette vision, au cœur de l'identité collective des équipes de terrain est une synthèse de la « culture du développement » et de la « culture des organisations paysannes ». Elle ne peut que se renforcer à mesure que se renouvellent les projets et s'approfondit la relation avec les mêmes organisations, influençant à son tour l'identité institutionnelle d'Heifer Ecuador.

* * *

L'analyse de la rhétorique du développement d'Heifer Ecuador et de sa genèse révèle un paradoxe. Deux acteurs y prennent part : d'un côté, la « coopération internationale », dont beaucoup de chercheurs dénonce le travail de dépolitisation des contextes locaux par le biais des projets de développement. De l'autre, les équipes de terrain de l'ONG, qui semblent opérer un véritable travail de re-politisation du discours et de l'« esprit » de leur institution. A cette contradiction des discours, il faut ajouter la contradiction du terrain : on ne peut conclure à l'existence d'un système cohérent d'idées, de principes et de règles qui régissent le comportement des développés et développeurs sans s'interroger sur la possibilité d'un décalage entre ce « paradigme du développement » et ce qui se passe réellement sur le terrain. En effet, ces discours et pratiques peuvent être redéfinis, renégociés, par chaque acteur (agents de développement, dirigeants, promoteurs, bénéficiaires des organisations partenaires) selon des logiques d'action différentes.

³²³ Annexe 3.

³²⁴ Maritza (COMICH), Entretien N° 4.

Partie 3 - D' « en-haut³²⁵ » au terrain, vie et tentatives d'autonomisation du projet de développement.

Nous avons analysé successivement les conditions sociales de la naissance des organisations paysannes et indigènes, la socialisation des agents de développement, des dirigeants et des promoteurs des organisations paysannes, et le discours véhiculé par le « projet-papier ». Il nous faut maintenant envisager le projet comme organisation et système d'interaction³²⁶: Comment des « propositions induites de l'extérieur »³²⁷ se confrontent-elles aux dynamiques locales du MICC et de la COMICH ? Nous examinerons dans un premier temps la mise en œuvre du projet en nous concentrant sur l'interaction entre agents de développement, dirigeants et promoteurs du MICC et de la COMICH, puis nous analyserons les effets de ces interactions sur les organisations paysannes. Enfin, nous tenterons de mesurer la capacité de négociation et les marges de manœuvre de ces deux acteurs dans la négociation du projet.

³²⁵ En référence aux termes « *allà arriba* », souvent utilisés pour désigner la « coopération internationale ».

³²⁶ Olivier De Sardan, *Op. Cit.* p.125

³²⁷ *Ibid.*, p. 22

I. Immersion dans le quotidien d'un projet de développement.

A travers l'analyse de trois activités du projet « *Renforcer l'existant et récupérer le vécu : des familles indigènes de Chimborazo et Cotopaxi assurent l'alimentation saine locale* », nous souhaitons tout d'abord mettre en évidence l'espace matériel de l'action collective et ses effets³²⁸, puis analyser la réception des activités du projet par les différents acteurs qui y prennent part, afin de déterminer les logiques d'actions de ces derniers. Nous adoptons ici la définition de « logique d'action » proposée par Olivier de Sardan : « Logique évoquera simplement les diverses lignes de cohérence que l'observateur déduit à partir d'une observation empirique d'ensembles de pratiques particulières différentielles, sans préjuger d'une théorie sociologique du sujet, de la rationalité ou de l'habitus »³²⁹, afin de dépasser la traditionnelle opposition entre la sociologie de l'habitus (Bourdieu), où les stratégies et logiques sont toujours associées à un processus de conditionnement, et la sociologie des organisations (Friedberg) où les logiques ont un caractère conscient, calculé et rationnel (*Id.*).

A. Les conditions de l'interaction.

Les trois activités sélectionnées pour mettre en lumière l'espace matériel de l'action collective et ses effets ont eu lieu entre janvier 2011 et avril 2012. Il s'agit d'activités dans lesquelles j'ai directement pris part dans le cadre de mon stage au sein d'Heifer³³⁰ : un atelier de « socialisation » sur le CDR avec les bénéficiaires de la COMICH (scène 1), un concours d'attelage à Guantul avec la COMICH (scène 2) et un atelier de « socialisation » du CDR avec l'OSG KIPU (scène 3)³³¹. Nous nous attacherons à souligner les conditions matérielles des activités, ce qu'elles révèlent mais aussi ce qu'elles produisent dans l'interaction. En effet, selon Hélène Combes *et al.*³³², les conditions matérielles et l'organisation spatiale des activités collectives sont à la fois une contrainte et une ressource pour les acteurs, aussi elles ne sont pas seulement le reflet des relations sociales, elles ont également un impact sur les acteurs dans l'usage qu'ils font de cet espace.

³²⁸ Hélène Combes *et al.* « Observer les mobilisations », *Politix* 1/2011 (n° 93), p. 7-27. En ligne. www.cairn.info/revue-politix-2011-1-page-7.htm

³²⁹ Olivier De Sardan, *Op. Cit.*, p. 127.

³³⁰ L'organisation de certaines de ces activités était de ma responsabilité, c'est pourquoi j'interviens moi-même dans certaines scènes décrites. Ce degré d'intégration élevé dans le milieu a rendu nécessaire un moment de réflexivité et d'auto-analyse important sur mon propre comportement pendant ce stage. Cette mise à distance de mon expérience s'est faite en deux temps : l'écriture du rapport de stage, puis les lectures théoriques qui m'ont permis d'opérer une seconde analyse de ces moments d'observation participante.

³³¹ Les récits complets de ces scènes, écrits à partir de mes notes de terrain, sont consultables en annexe (annexes 4, 5 et 6).

³³² Hélène Combes *et al.*, *Op. Cit.*

Ce qui ressort de ces récits (scènes 1, 2 et 3) est tout d'abord le clivage entre « ceux qui savent » et « ceux qui ne savent pas ». Le savoir, la compétence, sont matérialisés par l'ordinateur, le rétroprojecteur et les PowerPoint projetés dans les deux ateliers présentés ici. Dans le cas du concours d'attelage, ce sont les promoteurs et les dirigeants qui rassemblent ces atouts « techniques » : les appareils photos et caméras, les cahiers et crayons (du matériel acheté avec les fonds du projet, que les organisations seules ne peuvent généralement pas s'offrir). La répartition des individus révèle aussi ce clivage : la disposition de type « cours magistral » est celle qui s'impose communément dans les ateliers, de manière presque routinière, malgré le souhait toujours répété de la « participation ». L'équipe d'Heifer est généralement assise sur un côté de la pièce, près du bureau, les promoteurs de l'autre côté. Notons dans la scène 1 le déplacement progressif des promoteurs vers leur communauté : au début, les promoteurs se tiennent près du bureau, voire même s'occupent de faire défiler le PowerPoint. Mais au fur et à mesure que la tension augmente pendant la réunion, ils se rapprochent de leurs organisations de base. A la fin, ils sont chacun assis à un endroit différent correspondant à leur organisation et traduisent à l'équipe d'Heifer les requêtes adressées en quichua par les bénéficiaires. Ils ne sont plus alors les promoteurs du projet, mais les portes paroles de leur organisation de base, les intermédiaires entre les bénéficiaires et Heifer. Certains privilèges sont facilement accordés à ceux considérés comme « les compétents », comme celui de s'asseoir sur une chaise de jardin et non à même le sol (scène 3).

107

Notons également l'importance des lieux choisis : des lieux familiers des organisations indigènes et paysannes, dans lesquelles elles sont en position de force par rapport aux agents de développement d'Heifer. Dans le cas de la scène 1, la *casa indígena* est un lieu symboliquement fort pour la COMICH, car il a été conçu « pour et par » les organisations indigènes, comme l'indique le nom « maison indigène ». De fait, les bénéficiaires s'y sentent relativement à l'aise, chez eux. Les femmes ont amené leur tricot, d'autres filent de la laine. Personne ne semble intimidé par l'endroit, ce qui ne serait pas forcément le cas si la réunion avait lieu dans les locaux d'Heifer à Latacunga. Cette familiarité avec les lieux favorise la prise de parole et l'expression de la colère des bénéficiaires. Dans la scène 2, la réunion a lieu dans les locaux de l'organisation de base : cette donnée explique l'absence de certains bénéficiaires qui, fâchés avec le président de l'organisation, refusent d'y entrer. Les lieux ici sont source de tensions et révèlent les conflits au sein de l'organisation de base, entre les dirigeants. C'est pendant le repas, qui se déroule à l'extérieur, dans deux cantines sur la place centrale, que les langues se délient et les dirigeants et bénéficiaires parlent avec l'équipe d'Heifer des problèmes de l'organisation. De la même manière, le déroulement du concours d'attelage à Guantul s'effectue dans une grande liberté, mise à part notre présence (la volontaire et moi), rien ne suggère qu'il s'agisse d'une activité dans le cadre d'un projet de développement.

Les lieux sont une donnée importante de la relation, car ils ne sont pas toujours maîtrisés par les agents de développement, dans des zones où les communautés sont parfois inaccessibles (cas de la zone de Guangaje, dans le Cotopaxi). Par exemple, lorsqu'il s'agit d'effectuer des visites de *chakras*, pour vérifier le respect des principes de l'agroécologie ou l'évolution des ressources du CDR, l'agent de développement s'en remet entièrement au promoteur, qui connaît les familles, les chemins, les raccourcis etc. Il peut donc décider d'écarter certaines parcelles de la visite, d'en privilégier d'autres, de ne montrer que celles qui fonctionnent. Cette relation biaisée par la connaissance inégale des lieux se reproduit à une autre échelle lors des audits requis par Heifer International. Cette fois-ci, ce sont les équipes de terrain d'Heifer Ecuador qui sont en position de force et peuvent orienter les inspecteurs vers telle ou telle zone « exemplaire », en omettant certaines informations. Enfin, les bureaux d'Heifer à Latacunga ont également une forte signification pour certaines organisations comme pour l'équipe de terrain. En effet, lorsque l'équipe Sierra comptait encore cinq personnes (contre trois actuellement), toutes étaient logées dans les bureaux de Latacunga, qui s'apparentent en fait à un petit appartement (une grande salle servant de salon et de bureau, une cuisine, trois chambres et une salle de bain). Ce mode de vie « familial » en colocation, a forgé l'unité de l'équipe Sierra, mais il a aussi eu un impact sur les plus anciens promoteurs et dirigeants indigènes, notamment du MICC, qui sont devenus des « familiers » des lieux, s'y sentent « comme chez eux », comme Maritza Salazar, José Pila (ancien président de la COMICH, actuellement président d'une OSG de Pastolcalle³³³) ou Abraham Salazar : lors des réunions de suivi dans les bureaux d'Heifer, ils ne se comportent pas comme des « invités » ou des « collègues de travail », mais bien comme des « habitués » (l'un prépare une tisane, l'autre utilise un ordinateur, met un fond de musique...).

Ces observations révèlent des relations marquées par le pouvoir du savoir et de la technique, une certaine proximité, voire familiarité entre les agents de développement et certains promoteurs et dirigeants indigènes, mais aussi une dépendance des agents de développement à l'égard des organisations paysannes concernant la connaissance des lieux.

B. La réception des activités du projet de développement.

Comment les différents acteurs du projet de développement (les bénéficiaires, les agents de développement et les dirigeants et promoteurs des organisations indigènes) perçoivent-ils les activités du projet ? Comment y réagissent-ils ? Nous étudierons successivement la réception du projet par les organisations paysannes et par l'équipe de terrain d'Heifer, pour tenter de qualifier leur relation.

Les organisations paysannes étudiées (la COMICH, le MICC et leurs OSG respectives engagées dans le projet) sont loin d'incarner la « participation active » tant désirée par Heifer Ecuador.

³³³ José Pila est actuellement président de la COCPROP, également partenaire d'Heifer sur un autre projet.

Le recensement des difficultés quotidiennes évoquées par l'équipe de terrain Sierra entre janvier et juillet 2011³³⁴, révèle l'attitude des organisations vis à vis des activités du projet : les fonds alloués par Heifer pour permettre aux organisations de mettre en œuvre les activités du projet sont dépensés trop lentement (c'est-à-dire qu'ils stagnent sur un compte au nom de l'organisation). Les conséquences sont doubles : au niveau du CDR, les ressources (grains, bétail, plantes) destinées aux prêts sont parfois achetées trop tardivement par rapport au calendrier agricole (par exemple, un prêt de semence réalisé après la saison des semis), entraînant pour le bénéficiaire la perte de la ressource prêtée. Au niveau d'Heifer Ecuador, l'équipe de terrain Sierra doit trouver une solution pour justifier ou masquer auprès du siège, la non-utilisation des fonds alloués, sous peine de voir ces mêmes fonds diminuer l'année suivante. En effet, d'une année à l'autre, les bailleurs de fonds renouvellent leur financement pour le projet sur la base des dépenses effectivement réalisées l'année qui s'achève. Des règles comptables établissent que les fonds alloués pour une année donnée ne peuvent être utilisés l'année suivante. Si les dépenses d'une année sont inférieures aux financements alloués pour cette même année, le bailleur révisé à la baisse sa participation. Cette situation illustre parfaitement l'inadéquation des différents niveaux de cohérence du projet entre eux³³⁵ (ici, la rencontre stérile entre le niveau de cohérence des organisations paysannes et le niveau de cohérence des bailleurs de fonds). Une autre difficulté réside dans le faible taux de remboursement du CDR par les bénéficiaires³³⁶, par manque d'argent et de réelle volonté (il arrive que des ressources prêtées disparaissent faute de soin, d'attention, entraînant le non remboursement du prêt), ou simplement parce que « personne n'est rien venu réclamer ». Ces dysfonctionnements révèlent une certaine passivité des bénéficiaires, des promoteurs et des dirigeants dans la mise en œuvre quotidienne du projet. Cette passivité est visible dans les différents ateliers de sensibilisation et socialisation, notamment dans la forme « magistrale » que prend le discours. Il n'est pas rare que seuls les dirigeants s'expriment, généralement des hommes. De nombreux participants s'endorment (certains ont dû se lever particulièrement tôt pour être présent). A cela s'ajoute l'absence de communication (officielle du moins) entre les différents acteurs, à tous les niveaux : entre bénéficiaires et promoteurs (nombre de bénéficiaires affirment souvent ne pas avoir été informés par les promoteurs des objectifs et des règles du projet) ; entre promoteurs et dirigeants (les dirigeants assurent ne pas avoir été informés des difficultés ou retard du projet par les promoteurs) ; entre promoteurs et agents de développement (beaucoup se plaignent de ne pas avoir reçu de consignes, ou de ne pas être inclus dans les discussions entre dirigeants et agents de développement).

³³⁴ Voir annexe 7 : Recensement des activités quotidiennes des agents de développement de l'équipe Sierra (six mois).

³³⁵ Olivier de Sardan, *Op. Cit.*, p. 130.

³³⁶ Le taux de remboursement du CDR n'est jamais de 100%. Dans le cas des OSG KIPU (province de Tungurahua), Sumak (province de Chimborazo) et Maca Grande (province de Cotopaxi), il atteint à peine les 50% (estimations sur la base de mes observations de terrain). Dans le cas de la COMICH et du MICC, il avoisine les 70%.

Du côté des agents de développement (l'équipe de terrain Sierra), les réactions et le degré d'implication dans les activités du projet sont sensiblement différentes. Face à une très faible participation de la part des organisations paysannes, les agents de développement se trouvent parfois contraints de coordonner et réaliser eux-mêmes les activités, car ils doivent rendre des comptes à Heifer Ecuador. C'est donc sous la pression du « Rapport d'activité semestriel » (un rapport d'évaluation sur le déroulement du projet dans chaque organisation partenaire), qu'ils dérogent parfois à la règle d'or du développement, qui est de « ne pas faire à la place de », mais « donner aux développés les moyens de faire ». Ainsi, le coordinateur zonal de l'équipe Sierra s'est-il résolu, à contrecœur³³⁷, à réaliser lui-même le « calendrier agrofestif », activité centrale du projet (prise des photos, contact avec un graphiste, devis, impressions...etc.), afin qu'il soit distribué à temps aux bénéficiaires. Il en fut de même pour la collecte des « recettes traditionnelles » auprès des « sages » et leur publication. Beaucoup de distorsions aux « règles » sont ainsi tolérées par les agents de développement sur le terrain, de même que ces derniers cherchent toujours à comprendre et à justifier les manquements à leurs engagements de certains bénéficiaires. Un bénéficiaire qui n'a pas remboursé le CDR sera presque toujours excusé, pour des raisons diverses (femme seule, mort d'un proche, maladie, destruction de la récolte, sécheresse ...etc.). Lors de l'élaboration des rapports d'activité semestriels, les agents de développement cherchent toujours à valoriser les activités réalisées, les avancées des promoteurs, les changements sociaux dans les comportements des bénéficiaires, si imperceptibles soient-ils. Ainsi, les rapports sont agrémentés de photos des *chakareros* et *chakareras* devant leur parcelle, de petits témoignages sous forme de mini-biographie, etc.³³⁸. Valoriser ce qui a été fait et passer sous silence ce qui n'a pas abouti est donc souvent la stratégie de l'équipe de terrain par rapport au siège. Il est possible d'expliquer cette complaisance envers les bénéficiaires et leurs organisations en rattachant cette attitude à la socialisation des agents de développement et aux motivations de leur engagement analysées au chapitre précédent, dans lesquelles nous avons notamment identifié ce que Boltanski nomme l'« amour-agapè ». En effet, il est possible de voir en « l'amour du prochain », l'origine du pardon et de la complaisance : comme pour un enfant dont on tolère les erreurs parce qu'il apprend, les agents de développement tolèrent les manquements des organisations paysannes, en les projetant sans cesse dans un « processus d'apprentissage ». Dans cette configuration, les agents de développement apparaissent comme des parents qui savent (de par leur compétence) et choisissent pour les organisations. Celles-ci ont d'ailleurs très souvent intériorisé cette donnée puisqu'il est courant d'entendre les promoteurs justifier leur silence ainsi : « *Nous, ils [les bénéficiaires] ne nous écouteront*

³³⁷ Voir annexe 7 : Recensement des activités quotidiennes des agents de développement de l'équipe Sierra (six mois).

³³⁸ Ainsi, un rapport semestriel de Décembre 2010 mentionne-t-il : « *L'Organisation UNOCAM nous pouvons dire que nous avons découvert l'importance d'élever des espèces, de cultiver la terre biologiquement, en regardant de nouveau la récupération ancestral et en appliquant la culture et les coutumes de notre paroisses. Avec cette description nous pouvons commenter que nos camarades femmes ne veulent plus émigrer, et non plus travailler pour d'autres personnes* ».

pas, mais si c'est vous qui parlez, Ingénieur, là ils vous écouteront »³³⁹. Mais s'agit-il d'une réelle intériorisation de la dépendance, ou d'une stratégie pour flatter l'agent de développement et justifier sa propre passivité ?

Du côté des organisations comme du côté des agents de développement, c'est donc le silence qui prime, pour des motivations sous doute différentes. Cette absence déclarée de communication ne prouve pas l'inexistence de la communication, car si tous l'affirment, rien n'indique qu'il n'y ait réellement pas de communication entre ces différents acteurs³⁴⁰. Plusieurs interprétations sont donc possibles: il peut s'agir d'un silence stratégique, pas nécessairement conscient, proche de la « résistance infra-politique » de Scott³⁴¹ : l'Equateur est un Etat qui, comme beaucoup en Amérique latine, s'est formé sur la négation et la destruction de l'« indien ». Selon Betty Espinosa³⁴², les populations indigènes ont réussi à préserver leur culture (leur langue, leurs croyances, leurs légendes, leur musique) grâce notamment au silence. Ne pas en dire trop, ne pas donner toutes les informations (sous-communication) est souvent la tactique des dominés pour résister aux dominants, tactique au sens de Michel de Certeau³⁴³, entendue comme le « faire avec », l'art d'utiliser les produits imposés, de les faire fonctionner sur un autre registre³⁴⁴. Mais on peut aussi voir là l'expression d'une ruse non pas dirigée contre un système de domination, mais une ruse destinée à préserver le projet, protéger la collaboration : révéler aux agents de développement toutes les failles internes des organisations paysannes et indigènes pourrait les placer dans une position difficile, les contraignant à transmettre ces informations au siège qui prendrait alors des décisions sur l'avenir du projet. Or, personne n'y a réellement intérêt. Il vaut mieux parfois ne pas savoir et continuer d'agir, que savoir et se retrouver paralysé. C'est en tout cas une des positions défendues par Betty Espinosa dans son étude sur les organisations de commerce équitable en Equateur, dans laquelle elle rappelle les connotations

³³⁹ Notes de terrain.

³⁴⁰ Ce doute révèle les limites de ma stratégie empirique. De par ma présence six mois durant comme stagiaire au sein de l'équipe Sierra d'Heifer Ecuador, je n'ai partagé la vie de l'organisation paysanne que dans le cadre du projet de développement. Les rares moments vécus avec les organisations hors des temporalités et enjeux du projet (comme une invitation à un mariage) m'ont offert souvent des surprises : j'ai par exemple été étonnée de constater l'amitié entre des personnes que je pensais brouillées, des liens familiaux insoupçonnés, des rapports chaleureux qui suggéraient bien plus de communication que ce que l'on m'avait laissé entendre lors des réunions du projet.

³⁴¹ Pour James Scott (James Scott, *Domination and the Arts of Resistance. Hidden Transcripts*, New Haven, Yale University Press, 1990), le domaine d'« infra-politique » désigne « les pratiques individuelles qui forment une résistance matérielle et symbolique face aux élites dominantes, en adoptant un profil bas et en utilisant stratégiquement ses propres faiblesses » (Emmanuelle Le Texier « Chapitre 1. Des quartiers d'exclusion », in *Quand les exclus font de la politique*, Presses de Sciences Po, 2006, p. 19-38). Les résistances infra-politiques sont donc invisibles, anonymes, cachées ou travesties.

³⁴² Espinosa Quintana Betty, *Op. Cit.*, p.60

³⁴³ Michel de Certeau, *L'Invention du quotidien*, vol. 1 (*Les Arts de faire*), Paris, Gallimard, 1990.

³⁴⁴ Michel de Certeau (*Id.*) distingue la stratégie, isolable de l'environnement, de la tactique, qui surgit du quotidien, dans l'environnement. Ainsi, ce qu'il appelle les « arts de faire » sont « des ruses subtiles, tactiques de résistance, par lesquelles [l'homme ordinaire] détourne les objets, les codes, se réapproprie l'espace et l'usage à sa façon » (Séguy Jean. Certeau (Michel de) *L'Invention du quotidien t.I, Arts de faire, Archives des sciences sociales des religions*, 1992, vol. 80, n° 1, pp. 249-250).

négatives de la ruse en Occident³⁴⁵. En effet, un des idéaux de notre civilisation occidentale imprégnée de christianisme est la Vérité, à laquelle s'oppose la ruse, attribut du « malin », du diable. Mais la ruse selon Betty Espinosa peut tout aussi bien être dans une autre culture un mécanisme de paix, de coopération et une expression du respect. Cette seconde interprétation du silence et des non-dits sur le projet explique donc également la tolérance des agents de développement à l'égard des organisations. Certains silences deviennent des accords tacites entre les acteurs sur le terrain, destinés à protéger la coopération.

C. « Faire quelque chose pour la communauté », ressources et logiques d'action des acteurs locaux du développement.

Afin de déterminer les logiques d'action des acteurs (les dirigeants, les promoteurs et les agents de développement), nous nous inspirons ici de l'Analyse Stratégique développée par Crozier et Freidberg³⁴⁶, « véritable outil conceptuel de compréhension des phénomènes et dynamiques organisationnelles »³⁴⁷, tout en remettant en cause certains postulats³⁴⁸, notamment celui de l'indétermination des comportements des acteurs (qui suggérerait de ne pas prendre en compte par exemple la socialisation des individus). Malgré cette prudence à l'égard d'une approche individualiste rationnelle du sujet³⁴⁹, il nous semble que l'analyse stratégique offre des outils intéressants pour l'étude de la relation entre agents de développement et membres des organisations paysannes et indigènes bénéficiaires des projets. Ainsi, les « zones d'incertitudes », qui naissent d'une asymétrie dans la possession d'atouts, de ressources, définissent-elles des positions, des types de pouvoir, dans la négociation : l'expert (qui possède des connaissances techniques importantes que les autres n'ont pas) ; le marginal sécant (ou courtier, individu qui se situe dans plusieurs lieux à la fois à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation et possède plusieurs logiques d'action, plusieurs « casquettes ») ; l'aiguilleur (qui contrôle les flux de communication et d'information) ; le hiérarque (pour qui le respect de la règle prime sur les objectifs). Nous ferons ici dialoguer ces différentes figures avec d'autres issues de la sociologie de la médiation, comme la figure du courtier³⁵⁰ ou de l'intermédiaire.

³⁴⁵ *Ibid.*, p.60

³⁴⁶ Crozier Michel, Friedberg Erhard, *L'acteur et le Système. Les Contraintes de l'action collective*, Seuil, Paris, 1977.

³⁴⁷ Philippe Scieur, *Introduction à l'analyse de l'action collective organisée*, 2^{de} édition, Armand Colin, 2008, p. 84.

³⁴⁸ L'Analyse stratégique repose sur cinq postulats (Scieur, *Op. Cit.*, 2008) : l'organisation comme construit social ; l'indétermination des comportements des acteurs ; l'indétermination inhérente au système d'action ; la capacité cognitive de l'acteur (une tête) ; la rationalité limitée et stratégique.

³⁴⁹ L'individualisme méthodologique postule que « tout fait social n'est que la résultante de l'interaction d'un ensemble de comportements individuels, même lorsque ceux-ci se trouvent soumis à l'influence de normes ou de valeurs collectives » (Scieur, 2008). Seules s'affrontent des rationalités divergentes, les conditionnements n'ont pas de poids dans la relation.

³⁵⁰ Le courtage est une fonction d'intermédiation entre des sous-ensembles sociaux ou culturels ou entre niveaux de sociabilité. C'est un phénomène commun à toute société, plus ou moins institutionnalisé. (Olivier de Sardan J.-P., (avec T. Bierschenk et J.-P. Chauveau), « Les courtiers entre développement et État », in T. Bierschenk, J.-P. Chauveau et J.-P. Olivier de Sardan (eds), *Courtiers en développement. Les villages africains en quête de projets*. Paris, Karthala, 2000, p. 5.)

Dans les entretiens réalisés avec les dirigeants du MICC et de la COMICH (Gloria Jara, Abraham Salazar, José Maria Tipán, Mario Alomoto, Blanca Cecilia Cuyo), on peut distinguer trois types de motivation : faire carrière dans le mouvement au niveau provincial puis national, comme ce fut le cas pour Lourdes Tibán (MICC) et Delfín Tenesaca (COMICH), une motivation que l'on décèle également chez Mario Alomoto et en filigrane chez Abraham Salazar ; « faire quelque chose » pour la communauté (altruisme), motivation toujours évoquée, plus particulièrement chez Gloria Jara et José Maria Tipán ; ou encore « se former, apprendre », motivation également très présente dans tous les entretiens. On pourrait rattacher la première motivation, rarement assumée explicitement, à ce que Bierschenk, Olivier De Sardan et Chauveau nomment « la stratégie d'ancrage régional » propre aux « courtiers politiques »³⁵¹. Ces différentes stratégies, ou motivations, plus ou moins conscientes, peuvent se chevaucher, se superposer (phénomène de *straddling*³⁵²). Pour ce faire, les dirigeants disposent de trois « atouts » ou « ressources » : la parfaite connaissance de l'arène locale, des différentes institutions qui la composent et de leur marges de manœuvre, des enjeux locaux de pouvoirs, officiels et officieux ; l'inscription dans des réseaux organisationnels et personnels, d'autant plus que leur carrière dans les organisations paysannes est longue (un capital social accumulé élevé au niveau provincial) ; la légitimité tirée de l'élection par les membres des organisations qu'ils dirigent. Ce dernier atout est toujours celui mis en avant pour justifier leurs actions. Ces ressources leur confèrent une position particulière dans le « système d'action concret »³⁵³ : ils s'apparentent en effet « aux courtiers en développement » décrit par Bierschenk, Olivier De Sardan et Chauveau³⁵⁴, voire dans certains cas au « marginal sécant » de Crozier et Friedberg. Le courtier en développement est l'intermédiaire entre donateur de l'aide et bénéficiaires, entre développeurs et développés, c'est un acteur social implanté dans une arène locale dont le rôle est de drainer vers l'espace social correspondant à cette arène des ressources extérieures issues de l'aide au développement. Certaines conditions doivent être réunies pour que le courtier puisse mobiliser ses compétences : l'existence au départ d'un projet de développement (par la suite la situation s'inverse, et c'est la présence du courtier qui détermine l'implantation d'un projet de développement) et la possibilité donnée à l'individu, à un moment donné, de voyager en dehors du village. Ces conditions réunies, le courtier peut alors mobiliser ses compétences (Bierschenk, Olivier de Sardan et Chauveau en identifient quatre – rhétorique, organisationnelle, scénographique, relationnelle – plus deux « optionnelle » qui sont la capacité à monter un projet et à accéder directement aux décideurs, *Id.*). Le marginal sécant lui, possède plusieurs

³⁵¹ *Id.*

³⁵² *Id.*

³⁵³ « Un ensemble humain structuré qui coordonne les actions de ses participants par des mécanismes de jeux relativement stables et qui maintient sa structure, c'est-à-dire la stabilité de ces jeux et les rapports entre ceux-ci, par des mécanismes de régulation qui constituent d'autres jeux », Crozier, Friedberg, *Op. Cit.*, p. 286.

³⁵⁴ T. Bierschenk, J.-P. Chauveau et J.-P. Olivier de Sardan (eds), *Op. Cit.*, p. 5-42.

logiques d'action correspondant aux différents espaces sociaux au milieu desquels il est à l'interface. Certains dirigeants que nous n'avons pu interroger³⁵⁵, comme Lourdes Tibán, ont clairement réussi leur ascension grâce à la maîtrise des codes à la fois de leur espace social, du monde de la coopération au développement, et du monde politique national. Mais ces profils restent des exceptions parmi les centaines de dirigeants d'OSG et d'OTG, qui bien qu'ils se situent à l'interface avec le monde de la coopération au développement, ne vont pas jusqu'à adopter les logiques d'action propre à cet espace (temporalités, enjeux).

Les promoteurs, quant à eux, ont en commun avec les dirigeants ces mêmes motivations de « faire quelque chose pour la communauté » et « apprendre, se former ». A ces motivations « désintéressées », s'ajoutent une motivation financière (puisque le statut de promoteur est rémunéré par Heifer Ecuador) et une motivation plus « professionnelle » : se faire connaître, accumuler de l'expérience (et du capital social), pour ensuite se présenter à des fonctions directives dans une organisation. C'est aussi la garantie d'être bénéficiaire des futurs projets de développement que contractera l'organisation. La principale ressource possédée par les promoteurs, et elle n'est pas des moindre, est l'information : ce sont eux qui connaissent, plus que les dirigeants et les agents de développement, chaque famille bénéficiaire du projet (leur degré de participation aux activités, leur taux de remboursements du CDR), leur situation (pauvreté, état de la parcelle, nombre d'enfants, femmes seules, veuves), leur localisation (l'état des chemins pour s'y rendre, les raccourcis). Ce sont eux également, par leur proximité avec les bénéficiaires, qui transmettent (ou non) l'information relative au projet. Cet atout les place dans une position similaire à celle de l'aiguilleur chez Crozier et Friedberg.

Enfin, les agents de développement, eux, sont motivés, on l'a vu (chapitre 2), par la lutte politique ou l'altruisme (l'amour du prochain), motivations auxquelles on peut tout de même ajouter la préservation de leur travail, de leur salaire. Cette dernière n'est certes pas évoquée spontanément mais elle est pourtant essentielle dans la conjoncture actuelle que traverse Heifer Ecuador (restriction budgétaire et licenciement). De fait, les agents de développement ont tout intérêt à démontrer au siège l'efficacité de leur action, l'avancement des projets et la qualité de leur relation avec les organisations paysannes et indigènes s'ils veulent conserver leur position. Ils disposent de la ressource « savoirs » propre aux « développeurs », ce qui rend d'emblée la relation inégale avec les receveurs de ce savoir. En effet, c'est parce que l'on considère qu'il y a dès le départ un déficit de compétences chez les « développés », que l'on envoie des « développeurs ». Certains disposent d'une seconde ressource, semblable à celle des dirigeants d'organisations paysannes : l'inscription dans des réseaux, l'accumulation de capital social. Cette dernière ressource dépend de la trajectoire de chaque agent de

³⁵⁵ Ces dirigeants nationaux se trouvaient lors de mon enquête de terrain en pleine mobilisation sociale (la Marche pour la Vie, l'Eau et les Droits des peuples indigènes, du 8 au 22 mars 2012, en protestation contre l'ouverture de chantiers miniers à grande échelle dans la zone d'El Pangui, province de Zamora-Chinchipe).

développement. Mais comme on l'a vu précédemment, nombre d'entre eux sont passés par des organisations paysannes avant d'entrer dans un organisme de développement. Ces atouts font des agents de développement à la fois des « experts » au sens de Crozier et Friedberg, et des intermédiaires proches du marginal sécant. Ils ne deviennent à aucun moment des courtiers en développement, mais maîtrisent les codes et les logiques d'action de ces derniers. Certains, ceux qui ont le plus d'expérience, comme Fausto Sanaguano, sont même à égalité avec les dirigeants dans la connaissance de l'arène locale.

	Dirigeants	Promoteurs	Agents de développement
Position / rôle	Courtier en développement / Marginal sécant	Aiguilleur	Intermédiaire (marginal sécant) / Expert
Motivations	-ancrage local / régional -Se former, apprendre. -altruisme (« faire quelque chose pour la communauté »).	-Se former, Apprendre. -Accumuler de l'expérience pour accéder à des fonctions de direction. -Avoir des ressources. -Altruisme (« faire quelque chose pour la communauté »).	-Altruisme, amour agape. -Lutte politique -Emploi (salaire).
Ressources et atouts	-connaissance de l'arène locale. -Inscription dans des réseaux. -légitimité par l'élection.	-Information.	-Savoir, compétence -Réseaux.

Ressources et logiques d'action des acteurs des projets de développement (réalisation propre).

Cette plongée dans le quotidien du projet nous éclaire sur le fonctionnement des relations entre dirigeants, promoteurs et agents de développement. Les ressources comme le savoir, l'information détermine des positions de force dans la relation. Le rapport de force est donc bien existant, mais toujours contrebalancé par la complaisance, la tolérance et le silence tacite des acteurs les uns vis-à-vis des autres, afin de protéger la relation.

II. Les organisations paysannes et indigènes face aux « dommages collatéraux » du développement.

Les interactions décrites ci-dessous ne sont pas sans conséquence sur les organisations paysannes. Il est attendu d'un projet de développement qu'il ait des impacts positifs sur la qualité de vie des bénéficiaires. Ce sont ces impacts qui sont mesurés par les différentes évaluations commandées par les bailleurs de fond ou l'ONG elle-même, sur la base des conséquences attendues (objectifs) du projet. Or, toute action collective organisée entraîne des conséquences inattendues, que Crozier et Friedberg nomment des « effets contre-intuitifs » ou « effets pervers », c'est-à-dire des « effets non voulus, et à la limite aberrant sur le plan collectif, d'une multitude de choix individuels autonomes et pourtant, chacun à son niveau et dans son cadre, parfaitement rationnels »³⁵⁶.

³⁵⁶ Crozier, Friedberg, *Op. Cit.*, p. 14

A. Bureaucratisation et querelles organisationnelles.

Pour construire sa théorie de l'Analyse Stratégique, Crozier part d'un constat, celui du cercle vicieux de la bureaucratie, inhérent à tout système d'action collective : au départ, des règles impersonnelles sont édifiées au sein de l'organisation pour protéger de l'arbitraire, et les décisions sont centralisées dans des lieux différents des lieux d'exécution. Cette division accentue l'esprit de corps de chaque strate hiérarchique, lesquelles développent certains atouts et se constituent en pouvoirs parallèles. Pour éviter des dérives clientélistes ou une autonomisation de certaines strates, l'organisation renforce ses règles impersonnelles et la centralisation de ses décisions. Ce cercle vicieux affecte également les organismes de développement comme Heifer Ecuador. C'est en effet pour renforcer le contrôle sur les acteurs du projet de développement que les bailleurs de fonds ont érigé un certain nombre de règles impersonnelles et standardisées toujours plus contraignantes, relatives à la mise en œuvre des projets et à leur évaluation : rapports d'activités semestriels, audits internes et externes. Ces procédures de contrôle représentent aujourd'hui un tiers des activités de l'équipe de terrain Sierra³⁵⁷. Mais paradoxalement, les procédures de contrôle viennent renforcer la position de l'équipe Sierra au sein d'Heifer Ecuador, puisqu'elle est la seule à disposer de l'information pour remplir les rapports. Ce cercle vicieux produit ses propres effets sur les organisations paysannes.

Pour mesurer ces effets, partons des critiques des projets, de leur avancement, formulées par les agents de développement en réunions internes (réunions mensuelles), que nous avons déjà évoquées. Elles ont trait à la passivité des bénéficiaires, à l'absence de communication claire et écrite entre dirigeants, promoteurs et bénéficiaires, et à l'absence de claire répartition des responsabilités entre promoteurs et dirigeants. C'est d'ailleurs principalement sur cette « nécessaire » division des tâches et répartition des responsabilités que porte le « Manuel pour la mise en œuvre et le fonctionnement durable du CDR ». Ce manuel part des critiques et faiblesses du CDR rencontrées dans un certain nombre d'organisations paysannes et indigènes, pour formuler des recommandations d'ordre organisationnel et administratif afin de faciliter la gestion et le suivi transparent du CDR. Ainsi, voici les « défis » du CDR, répertoriés par le manuel en introduction :

« -Défi d'ordre organisationnel et communicationnel :

- définition et ségrégation des responsabilités liées aux CDR.
- Transmission d'informations complètes et transparentes sur la gestion du CDR d'une équipe dirigeante à l'autre.
- Socialisation et diffusion du CDR comme valeur et outil vers les bénéficiaires.

-Défis d'ordre techniques:

- Disposer d'outils simples et utiles qui permettent d'enregistrer les prêts et remboursements (*entrega y devoluciones*) originaux et en chaîne.

³⁵⁷ Voir Annexe 7.

-défis d'ordre productif:

-s'assurer que les ressources sont utilisées conformément aux règlements établis par les organisations paysannes.

-définir une stratégie d'accompagnement des familles lors du passage de l'étape de financement à l'étape de suivi.

-Défis d'ordre financier:

-définir une stratégie de fonctionnement du CDR pour le passage de l'étape de financement à l'étape de suivi.

-Disposer d'alternatives locales, financières et non financières, qui contribuent aux activités productives. »

Manual para la implementación et el funcionamiento sostenible del CDR, Clementine Moriceau, Adelaida de Causans, Germania Frías, Roberto Navarrete, HEIFER Ecuador, Junio de 2011. Notre traduction.

On peut noter dans ces « défis » et dans les recommandations qui les accompagnent, une nette volonté d'insuffler certaines « disciplines politico-administratives »³⁵⁸ aux organisations paysannes et indigènes partenaires des projets de développement. Peu à peu, les organisations paysannes et indigènes adoptent des normes, des méthodes de gestion, qui leur sont imposées par les projets de développement. Des changements au début imperceptibles affectent les comportements des promoteurs : ainsi, les promoteurs Miguel, Bernardo et Emilio (COMICH) ont fini par acheter un agenda, puis par l'utiliser. Les premiers mois du projet, les promoteurs s'entêtaient à mémoriser de tête les données du CDR (montant des prêts, nom des familles, calendrier des remboursements, etc.). Sur l'insistance de l'équipe Sierra, ils ont d'abord accepté d'utiliser des formats papiers élaborés par Heifer Ecuador. Aujourd'hui, les données sont doublement collectées, dans un fichier Excel, et dans un logiciel de microcrédit que les promoteurs ont appris à manier à travers plusieurs ateliers de formation. A ces normes et méthodes de gestion qui s'imposent avec le projet, au cours de sa mise en œuvre, s'ajoutent les pré-requis pour pouvoir bénéficier du projet. La COMICH a dû ouvrir un compte bancaire pour y transférer les fonds d'Heifer Ecuador, ce qui suscita des peurs au sein de l'organisation (ouvrir un compte bancaire signifiait devenir responsables collectivement de ce compte). Elle a dû également fournir un certain nombre de documents administratifs et juridiques pour devenir partenaire d'Heifer Ecuador. Ces différents pré-requis et recommandations sont justifiés par l'exigence de contrôle, de transparence et d'efficacité, encore renforcée en 2011. Ils pénalisent les petites organisations paysannes qui n'ont pas les moyens ni le temps d'entamer certaines démarches administratives, et bureaucratisent les plus grosses, comme le MICC et la COMICH.

³⁵⁸ « [...] il faut envisager les processus de codification et d'uniformisation aujourd'hui à l'œuvre, bien que de façon variable selon les ONG, dans le monde humanitaire. Il reste que cette uniformisation n'est pas uniquement endogène, mais que la diffusion par les ONG, au niveau le plus « micro », de pratiques, voire de disciplines politico-administratives au nom de la société civile se coule, *nolens volens*, dans le langage promu sur l'agenda mondial par les grandes organisations et institutions internationales ». Pascal Dauvin et Johanna Siméant « Chapitre 7. Régulations et pratiques « au niveau de la rue » », in *Le travail humanitaire*, Presses de Sciences Po, 2002, p. 234.

Mais cette rationalisation entrepreneuriale³⁵⁹ de l'organisation paysanne est-elle durable ? Perdure-t-elle au-delà des projets ? Rien n'est moins sûr, puisque sur la dizaine d'organisations de second degré observées, celles en étape de suivi avaient toutes rapidement abandonné les méthodes de gestion informatisées après le départ d'Heifer Ecuador, laissant l'ordinateur prendre la poussière dans un recoin : la SUMAK (Chimborazo), l'UNOCAM (Cotopaxi) et KIPU (Tungurahua) sont trois OSG qui, de 2007 à 2010, ont participé au CDR et ont reçu de nombreuses formations informatiques pour administrer le fond rotatif. Aucune d'entre elles n'a poursuivi ce mode d'administration par la suite. Tout porte donc à croire que ces normes et disciplines administratives véhiculées par Heifer Ecuador sont acceptées le temps du projet comme une attitude à adopter en contrepartie du projet, pour satisfaire l'ONG, presque par respect. Il est possible d'expliquer cette attitude par le souci de préserver la coopération, pour sauver le projet : les promoteurs et dirigeants se plient aux exigences de rationalisation managériale, sans en être vraiment convaincus, et les agents de développement se montrent tolérants, n'insistent pas trop, tout en sachant que ces méthodes de travail seront délaissées dès leur départ. Cette prudence tacite de part et d'autre permet au projet de développement de subsister. Cependant, cette rationalisation entrepreneuriale des organisations paysannes tend à générer des tensions et des querelles au sein de l'organisation paysanne. C'est le cas avec la COMICH par exemple qui, en 2011, menait un projet avec la FAO en parallèle du projet avec HEIFER Ecuador. La cohabitation des deux projets a littéralement scindé la COMICH en deux, un groupe travaillant pour le projet HEIFER, un autre travaillant pour le projet FAO. Cette division s'est répercutée jusque dans l'organisation spatiale des bureaux de la COMICH, dont une partie a été « annexée » à la FAO, l'autre à Heifer Ecuador, et s'est manifestée dans les relations au sein de la COMICH, de plus en plus tendues et méfiantes (au point que les promoteurs des deux projets refusaient de déjeuner ensemble). Ces rivalités ont divisé l'équipe dirigeante, à laquelle il était devenu impossible de prendre des décisions à l'unanimité en assemblée, ce qui a ralenti considérablement certaines étapes du projet (comme l'ouverture d'un nouveau compte bancaire, à laquelle une partie des dirigeants étaient opposés, repoussant le versement des fonds et donc les distributions de ressources du CDR aux familles).

B. Monétarisation, professionnalisation des organisations et différenciation sociale.

En introduisant de nouvelles méthodes de gestion et en injectant de l'argent dans les organisations paysannes et indigènes, les projets de développement ébranlent les relations sociales au sein des organisations et des communautés.

³⁵⁹ Max Weber, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme* suivi d'autres essais, édité, traduit et présenté par Jean-Pierre Grossein, Gallimard, « Bibliothèque des Sciences humaines », 2003 ; rééd. « Tel », 2004. (Laurent Fleury, *Max Weber*, P.U.F. « Que sais-je ? », 2009, p. 121)

Pour certains analystes comme Francisco Ron³⁶⁰, un des premiers effets de la coopération au développement est l'introduction de logiques monétaires et mercantiles au sein des communautés et des organisations paysannes et indigènes. Le projet de développement est devenu une ressource pour les dirigeants des organisations indigènes comme pour les promoteurs des projets. Les premiers sont élus sur leur capacité à drainer des ressources pour les membres de l'organisation. Plus un dirigeant est « connu », c'est-à-dire plus son capital social local est élevé parce qu'il a participé à des projets, des formations, est passé par plusieurs organisations, plus ses chances d'être élu sont fortes. Par conséquent, un dirigeant élu se doit en retour de respecter ce pourquoi il a été élu, et inscrire l'organisation dans un projet de développement. Les promoteurs eux, ont tendance à cumuler plusieurs contrats avec différentes ONG ou organismes de développement. C'est le cas de Miguel (COMICH) par exemple, à la fois promoteur du projet HEIFER, et promoteur d'un projet avec l'INIAP. Cette situation est la conséquence d'une sorte de double externalisation des politiques publiques : alors que l'Etat externalise ses politiques sociales et agricoles vers les organismes de développement, ces derniers externalisent à leur tour leurs projets de développement vers les organisations paysannes. En effet, avec les restrictions budgétaires, Heifer Ecuador a dû diviser par deux les effectifs de ses équipes de terrain. En 2003, l'Equipe Sierra Norte comptait environ cinq personnes, de même que l'équipe Sierra Centro, soit une dizaine de personnes au total. Les deux équipes ont fusionné en 2011. L'équipe Sierra ne comptait alors plus que quatre personnes plus deux volontaires. En 2012, elle ne compte plus qu'une personne et un volontaire. Cette diminution du personnel a considérablement modifié le rôle du promoteur dans le projet de développement. Celui-ci assume désormais nombre des tâches de suivis administratif, d'accompagnement, antérieurement prises en charge par les agents de développement, pour une bonification mensuelle de l'ordre de 100\$³⁶¹, destinée à couvrir les frais de déplacements et autres impliqués par sa mission. De plus en plus, le statut de promoteur tend à devenir un métier à part entière dans les cas de cumul de plusieurs bonifications. On assiste donc à une situation dans laquelle les dirigeants sont des courtiers, et les promoteurs des sortes de « travailleurs précaires du développement », qui souffrent parfois de ne pas être reconnus à leur juste valeur comme des « techniciens ». Ainsi, à la fin de l'entretien, les promoteurs Miguel et Bernardo me font part de leur ressenti :

« Le promoteur est laissé sur le côté... parce que ce n'est rien d'autre qu'un "petit promoteur"... c'est comme ça c'est tout... toute ces années, j'ai travaillé avec huit ONG différentes ». Miguel, Entretien N° 2.

³⁶⁰ Directeur du CAAP, Centre Andin d'Action Populaire. Entretien N°12.

³⁶¹ En Equateur, le salaire minimum obligatoire est de 292\$ au 1^{er} janvier 2012. (Source : *El Comercio*, "El nuevo salario básico para el 2012 será de USD 292", 29/12/2011).

« Nous souvent on pense qu'on va pouvoir devenir technicien pour telle ou telle ONG, mais parfois quand on veut y arriver, pardonnez-moi mais beaucoup de techniciens sont seulement théoriques. Ils n'ont pas la base, la pratique. Et puis ils disent "si on les laisse venir, ils vont changer le projet, ils vont vouloir se l'approprier et ils parlent comme des petits runas"³⁶²... ça c'est de la discrimination encore, camarade ». Bernardo, Entretien N° 2.

« C'est juste un promoteur... juste un petit runa rien d'autre... ils ne nous prennent pas en compte. Ils disent « Moi je suis ingénieur, il faut semer ça, faire ça, etc. », mais ils ne savent même pas où semer ni comment ni à quelle date ! Et puis (se tournant vers Miguel) « alors camarade Miguel, aujourd'hui il faut que vous parliez avec les bénéficiaires... », Miguel parle de tout, mais quand il parle dans les communautés, on ne l'écoute pas... parce qu'il ne raconte pas des merveilles comme l'ingénieur ». Bernardo, entretien N° 2

Ces tendances vont dans le sens d'une professionnalisation des organisations paysannes et indigènes, et d'une profonde remise en question de leur raison d'être, de leurs objectifs. De fait, les organisations paysannes qui semblent avoir relevé, ou être en passe de relever, le défi d'un fonctionnement durable, autonome, sont celles qui ont su développer une équipe de professionnels fixe, salariée, permettant de garantir une certaine continuité de l'action de l'organisation. C'est le cas du MICC, dont l'unité, fragile, repose en grande partie sur les épaules de la seule salariée de l'organisation, Maritza, et les équipes de TV MICC (Maritza assure la coordination des différents projets de développement et leur négociation avec les ONG). C'est le cas d'ERPE, qui s'est rapidement autonomisé du Diocèse de Riobamba, et fonctionne aujourd'hui de manière presque autonome grâce notamment à une filière de commerce équitable (exportation de quinoa) et une boutique d'artisanat et de produits bio à Riobamba. Il semble donc qu'il soit devenu impossible à une organisation paysanne d'être autonome sans développer une activité qui génère ses propres revenus. De l'organisation paysanne à la micro-entreprise, il n'y a qu'un pas, que des organisations comme le MICC et la COMICH se refusent à franchir... mais pour combien de temps encore ?

L'introduction de ces logiques mercantiles a des effets en termes de différenciation économique et sociale au niveau local. Les projets ne peuvent bénéficier à l'ensemble des membres d'une organisation paysanne. Dans le cas du MICC et de la COMICH, ces dernières ont lancé un appel à leur OSG, seulement quelques unes ont été retenues (deux pour le MICC, six pour la COMICH). Ensuite, les OSG sélectionnent les familles bénéficiaires, généralement une dizaine de foyers par année. Ainsi, le CDR concerne seulement cinquante et une familles bénéficiaires affiliées à la COMICH (soit cent à cent cinquante personnes) la première année du projet. Au total (à la fin des trois années de financement), ce sont entre trois cents et cinq cents personnes, affiliées à différentes OSG, qui auront bénéficié du projet. Par cette sélection, le projet de développement crée dès le départ une première différenciation, au sein d'une même communauté, entre bénéficiaires et non bénéficiaires, d'autant plus

³⁶² Runa est un terme quichua qui signifie « homme », « être humain ». Par extension, runa désigne l'homme indien, l'indigène. Utilisé par des métis, ce terme est assez péjoratif.

qu'il existe des communautés scindées entre deux OSG. Dès lors, le projet de développement vient renforcer la tension au sein des communautés. Les montants accordés aux familles sont modérés (200 à 300 \$ dans le cadre du CDR), mais suffisent à créer des inégalités économiques, d'autant plus que la sélection des bénéficiaires n'est pas toujours transparente : Edwin Chancusig (équipe Sierra) évoque lors d'une réunion interne ses inquiétudes concernant la COCPROP (OSG de Pastocalle, dirigée par José Pila, ancien président du MICC), dont les bénéficiaires semblent tous appartenir à la même famille : « on est en train de nourrir le clan des Pila »³⁶³. A cette différenciation sociale et économique créée dès le départ, s'ajoutent des différenciations engendrées par les différents rôles sociaux promus par les projets de développement. Ces derniers font émerger certains individus du reste de la communauté, en leur conférant un statut particulier. Si certains rôles sociaux promus par le discours d'Heifer Ecuador ne donnent pas forcément lieu à une appropriation par les acteurs cibles de ce discours, comme c'est le cas des « sages » et des « chakareros », d'autres en revanche, comme celui du promoteur, peuvent devenir des professions à part entière. C'est notamment le cas lorsque les promoteurs sont rémunérés et peuvent cumuler des fonctions de promoteurs dans plusieurs projets de développement, avec des ONG différentes. Ce nouveau statut peut donner lieu à des concurrences entre promoteurs et entre dirigeants. Sur le long terme, certains promoteurs accèdent aux postes de dirigeants, tandis que les dirigeants d'OSG accèdent à l'arène nationale. Il semble que la montée dans une strate supérieure s'accompagne souvent d'une déconnexion avec la strate inférieure. Ces multiples carrières de dirigeants confirment le constat déjà établi précédemment (chapitre un) d'organisations de leader sans militants. La différenciation sociale atteint son comble par exemple dans l'écart entre les non-bénéficiaires du projet de développement (exclus du projet, peu de capital social), et à l'autre extrémité, les dirigeants nationaux de la CONAIE (accumulation de capital social, adhésion à de multiples organisations paysannes, cumul de plusieurs postes et responsabilités, capital économique).

Les logiques monétaires et mercantiles introduites par les projets de développement bouleversent les relations sociales au sein des organisations paysannes et indigènes, et accélèrent le processus de différenciation sociale et économique. Au niveau national, l'accroissement de cette différenciation sociale depuis la fin des années 1990 menace directement la cohésion et la force du mouvement indigène en tant que mouvement social capable de mobiliser des foules.

C. Dépendance et clientélisme, les ultimes condamnations du développement.

Quand on aborde la question des effets des projets de développement sur les organisations paysannes et indigènes, impossible d'échapper aux traditionnelles critiques sur la dépendance et le clientélisme.

³⁶³ Notes de terrain. Réunion mensuelle de l'équipe Sierra, Latacunga, mai 2011.

Les agents de développement interrogés sur la question d'éventuels effets inattendus des projets de développement, évoquent spontanément la dépendance et les dérives clientélistes dans les organisations paysannes :

« Quels seraient les effets non désirés des projets de développement selon toi? La dépendance. Où qu'on soit, on crée de la dépendance. C'est le plus terrible. Avec les ressources qu'on apporte, inévitablement on crée de la dépendance. Parce que vraiment... pour les compañeros, quand le projet se termine... c'est comme si c'était la moitié du monde qui s'achevait. Et ils ont du mal à sortir des projets, et quand ils sortent, ils n'arrivent pas à penser qu'il n'y aura pas d'autre institution, et ils commencent à chercher un nouveau soutien, un nouveau contrat. Et si nous, nous sommes ici, dans cette organisation paysanne-ci, ce n'est pas pour l'organisation ou la communauté en elle-même, mais parce qu'une autre ONG a été là avant. Ainsi se crée la dépendance. » Martha, Entretien N°10.

« Premièrement, que les gens, parce qu'ils sont dans un projet, vont toujours attendre le suivant : la dépendance. Moi je voudrais que les projets, ce soit comme l'éducation que te donne tes parents : ça n'arrive qu'une fois dans ta vie, et puis après, voilà, tu fais les choses par toi-même. Tu te débrouilles. Mais ce que recherche le plus une ONG, c'est une OSG qui a déjà travaillé antérieurement avec une ONG.... Et comme ça tu alimentes le cercle de la dépendance... ». Mauricio, Entretien N°11.

« Quels seraient les effets non désirés des projets de développement selon toi? Ce serait que les compañeros puissent profiter, tirer profit des ressources des projets... n'est-ce pas ? qu'ils les sortent de leur horizon, qu'ils distordent le processus. Les gens peuvent se battre pour le projet. D'autres créer une clientèle à travers lui. » Fausto, Entretien N° 9.

122

Paradoxalement, les dérives clientélistes sont plus évoquées par les dirigeants des organisations paysannes que par les agents de développement. Mais il ne s'agit pas d'une autocritique, plutôt d'une dénonciation des pratiques du gouvernement à travers ses différents organismes de développement et ministères (CODENPE, PRODEPINE, MIES³⁶⁴, INFA³⁶⁵, MAGAP, etc.) :

« Moi je vois qu'il y a des dirigeants qui se prêtent à ce jeu. Les uns pour des postes. Les autres par intérêts pour des projets, d'autres peut-être pour un logement, par exemple dans le cas du Bon Solidaire³⁶⁶ ça ne devrait pas être un prétexte pour diviser les gens, les programmes de logements...etc., au final ça ne change pas la situation de la pauvreté tout ça, on reste pareil. »

« Aujourd'hui, ce que je vois, c'est que tous les projets [du gouvernement] qui se donnent dans les communautés le sont avec une intention de division, ils veulent en finir avec les organisations, d'un autre côté, c'est un projet clientéliste aussi... chercher des clients pour ces prochaines élections qui arrivent bientôt. Ils essayent de contrôler les

³⁶⁴ Ministère de l'Inclusion Economique et Sociale.

³⁶⁵ Institut de l'Enfance et de la Famille.

³⁶⁶ Les Bons Solidaires sont des allocations destinées aux familles pauvres ou dans le bas de la classe moyenne. Tout bénéficiaire du bon doit se soumettre, ainsi que sa famille, à un contrôle médical régulier et scolariser ses enfants. Mesure phare du gouvernement de Raphael Correa, les bons solidaires marquent le virage à gauche de l'Equateur avec un retour social de l'Etat. Mais ils ne sont pas toujours bien perçus par les familles, qui y voient aussi une forme de contrôle exercé par l'Etat sur leur vie, et sont souvent taxés de clientélisme.

ONG, de ne pas les laisser nous soutenir, il y a comme une jalousie de la part du gouvernement.» Abraham Salazar, Entretien N°3.

« Il y a des communautés qui acceptent [des projets], peut-être... je ne sais pas, peut-être ont-ils un intérêt personnel... Le fait que Plan International par exemple prenne une personne et la mette dans l'institution, cela génère des conflits, il ne s'agit plus de la participation de toutes les communautés mais de certains groupes. » Blanca Cecilia Cuyo, Entretien N°5.³⁶⁷

Le clientélisme et la dépendance sont toujours évoqués sur le registre de la dénonciation, de la critique, par les détracteurs du gouvernement ou de la coopération internationale. Pour Fausto Sanaguano, ces traditionnelles critiques des projets de développement seraient en fait des faux problèmes :

« Avec mon âge, j'ai entendu ça mille fois, toujours revient ce thème de la dépendance... « Comment réussir quelque chose de durable, soutenable ? » Mais les organisations ne sont pas des entreprises ! Donc je crois qu'il y a là une mésinterprétation de la part de beaucoup de théoriciens. », Fausto Sanaguano, Entretien N° 9.

Clientélisme et dépendance sont deux instruments, souvent associés, de la rhétorique de condamnation du développement. Or, les pratiques dites clientélares peuvent constituer aussi une forme d'adaptation stratégique des plus pauvres à un système qui les exclut. C'est une pratique qui existe par la dénonciation, il n'y a pas par essence de clientélisme, mais certaines pratiques le deviennent quand elles sont dénoncées comme telles³⁶⁸. Le défi du chercheur est donc de s'affranchir de ces représentations normées du clientélisme pour en comprendre la signification chez les acteurs mêmes, clients, courtiers et patrons.

En effet, les projets de développement s'apparentent parfois à des réseaux alternatifs d'allocation des ressources, proche du « *problem solving Network* » décrit par Javier Auyero dans son étude sur le Barrio Villa Paraiso (Buenos Aires, Argentine)³⁶⁹. L'« économie morale » chez Thompson³⁷⁰ est un système d'interprétation et de justification des rapports d'échanges entre une élite et une population pauvre, qui permet de définir les limites de la subsistance, au de-là desquelles il

³⁶⁷ « Avec ce gouvernement, ça à l'air génial dans les publicités ... le projet MAGAP, je ne sais quoi ni combien... Mais dans la réalité, il n'y a pas de résultat dans les communautés. Pire, c'est un échec. La fameuse "révolution citoyenne"... elle a amené des projets productifs, parmi eux, ces moutons uruguayens qui coûtent 300 \$, alors que le meilleur mouton équatorien, de race améliorée, coûte 150 \$. Alors quelle amélioration on apporte, en dupliquant ces moutons, en les faisant venir d'autres pays, en les donnant à des familles pauvres avec un crédit de 5,5 % ? Et bien dans les communautés, ils commencent à y avoir des vols de moutons... » Mario Alomoto, Entretien N° 7.

³⁶⁸ Briquet Jean-Louis, Sawacki Frédéric (dir.), *Le clientélisme politique dans les sociétés contemporaines*, Presses universitaires de France, Paris, 1998.

³⁶⁹ Auyero Javier, *La política de los pobres. Las prácticas clientelistas del peronismo*, Manantial, Buenos Aires, 2001.

³⁷⁰ E. P. Thompson, "The moral economy of the English crowd in the eighteenth century", in *Past & Present*, N° 50, 1971, p.76-136. Ce concept "renvoie à une conception de l'échange entre peuples et élites, appuyée sur des normes de réciprocité et de droit à la subsistance inscrites dans les routines quotidiennes", Johanna Siméant « « Économie morale » et protestation – détours africains », *Genèses* 4/2010 (n° 81), p. 142-160.

devient légitime de se rebeller. Ce concept, associé à celui de « discours caché » et d'« éthique de la subsistance » de James Scott³⁷¹, a été souvent mobilisé pour envisager la domination sans totale intériorisation ou pour comprendre la signification de certaines pratiques clientélares pour les clients et les réinscrire dans la « résistance ». Ainsi, certaines pratiques peuvent être appréhendées comme une sorte de justice redistributive par le peuple, conformément à l'idée selon laquelle toute accumulation de pouvoir et de richesses par les hommes politiques doit s'accompagner d'une redistribution, légitime et justifiée. C'est cette « économie morale » qui justifie par exemple la « politique du ventre » lors des élections au Bénin (Banégas³⁷²). De la même manière, on peut voir dans les cas de détournements de fonds des projets de développement par les organisations paysannes équatoriennes au niveau local, cette même volonté de « se servir », « reprendre ce qu'on nous a volé »³⁷³. Quant au *problem solving network* d'Auyero, il s'agit d'un réseau de résolution des problèmes des quartiers les plus défavorisés par le courtage politique. Autrement dit, les habitants du quartier ont recours, pour résoudre leurs problèmes quotidiens (besoins en nourriture, vêtements, médicaments, emploi, logement), à un intermédiaire rattaché au parti péroniste qui, en échange de leur soutien, leur fournit ces services vitaux. Dans le cas des projets de développement, le « réseau de résolution des problèmes » s'agence autour du courtier en développement (dirigeant d'une organisation paysanne ou agent de développement d'une ONG). Il s'agit d'une représentation politique vidée de contenu et de signification, qui repose sur le particularisme et la privatisation de la sphère publique. Ce dernier aspect (la privatisation de la sphère publique) est important à souligner dans le cas du clientélisme « moderne » latino-américain, dans la mesure où le système « alternatif » d'allocation des ressources s'accommode aussi bien des régimes démocratiques néolibéraux (où l'allocation des ressources passe par les ONG, elles-mêmes parfois en réseaux avec les mouvements sociaux, comme c'était majoritairement le cas en Equateur jusqu'à l'élection de Raphael Correa) que des régimes démocratiques « socialistes » (où l'allocation des ressources passe par les partis de gauche comme le Parti des Travailleurs brésiliens, le PRD mexicain, ou Alianza Pais en Equateur depuis l'élection de Raphael Correa).

Cependant, est-il vraiment possible de saisir la signification réelle de ces pratiques clientélares auprès des bénéficiaires (clients) ? L'ouvrage de Javier Auyero prétend se détacher des représentations instrumentalistes des sciences politiques sur le clientélisme, mais son enquête auprès

³⁷¹ James Scott, *The Moral Economy of the Peasant: Rebellion and Subsistence in Southeast Asia*. Londres: Yale University Press, 1976 et *Domination and the Arts of Resistance. Hidden Transcripts*, New Haven: Yale University Press, 1990.

³⁷² Richard Banégas, « « Bouffer l'argent. » Politique du ventre, démocratie et clientélisme au Bénin », in Briquet J.-L., Sawicki F., *Op. Cit.*, p. 75. Richard Banégas y décrit comment un « bon chef », un « gouvernement responsable » est associé à ses opérations de redistributions clientélistes lors des campagnes électorales. Ces campagnes électorales sont donc envisagées par les habitants comme des moments où ils peuvent « bouffer ».

³⁷³ Sans identifier clairement les nationalités des bailleurs de fond et des ONG avec lesquelles ils collaborent, les bénéficiaires des projets de développement les associent au « monde occidental », lequel se réduit souvent dans leur imaginaire aux Etats-Unis et à l'Espagne, de par l'histoire des relations de ces deux pays avec le continent latino-américain. Un tag courant sur les murs est « *devuelvan el oro* » (rendez-nous l'or).

des clients de Villa Paraíso reprend finalement les théories bourdieusiennes de la domination : les clients les plus habituels et les plus impliqués dans le réseau clientéliste auraient intériorisé le discours des « dominants » (patrons / courtiers) au point de ne plus faire preuve de distance critique comme d'autres habitants moins impliqués du quartier (la « *doxic expérience* »). Or, comment savoir si cet apparent manque de critique sur les pratiques dans lesquelles ils sont impliqués, qu'ils décrivent comme un ensemble de dons, d'actes d'entre-aide, est le fruit d'un discours intériorisé ou une stratégie d'« embellissement » face au chercheur ? Julieta Quirós et Gabriel Vommaro³⁷⁴ s'interrogent ainsi sur l'impact de la présence du chercheur, et des stéréotypes qu'il véhicule, sur le discours des clients et courtiers pendant les entretiens. Prendre la mesure de cet impact, c'est aussi mesurer le degré de distance et de renégociation des pratiques et des discours que les acteurs des pratiques clientélares sont capables de mettre en œuvre. Aborder la question du clientélisme en centrant l'analyse sur les marges de manœuvre des clients et des courtiers, sur leurs capacités à renégocier de manière continue les termes de l'échange et le sens de cet échange, permet de contourner l'écueil de l'analyse dominants/dominés.

L'interaction entre organisations paysannes et indigènes d'un côté, organismes de développement de l'autre, provoque un certain nombre d'effets (*a priori*) non désirés sur les premières, tant sur leur structure organisationnelle et leur manière de fonctionner, que sur les comportements et les trajectoires de ceux qui les composent. Cependant, doit-on en conclure à une transformation unilatérale des organisations paysannes, sous la contrainte de la coopération internationale ? C'est précisément de cette analyse dominants / dominés des rapports entre les organisations paysannes et indigènes et les ONG dont nous cherchons à nous détacher. Pour cela, il nous faut approfondir l'étude du rapport entre agents de développement et dirigeants et promoteurs des organisations indigènes, en nous concentrant sur les moments de négociation dans le cadre du projet.

III. Quand le terrain renégocie et transforme le projet de développement.

Deux moments différents composent la négociation du projet de développement : la négociation initiale, avant le démarrage du projet, qui vise théoriquement la définition du contenu du projet de développement, conjointement avec les organisations paysannes et indigènes partenaires, et débouche sur la signature d'un contrat (*carta de acuerdo*) ; la négociation continue du projet, au jour le jour, dans sa mise en œuvre quotidienne.

³⁷⁴ Quirós Julieta, Vommaro Gabriel, ""Usted vino por su propia decisión": repensar el clientelismo en clave etnográfica", in *Desacatos*, mai 2011.

A. La négociation initiale du projet.

Les projets de développement sont censés se construire à partir des demandes des populations cibles. Mais quelles sont les marges de manœuvre des organisations paysannes et indigènes dans l'élaboration du projet? Ont-elles une capacité effective de porter des propositions ou des changements ?

La négociation initiale du projet est codifiée par un certain nombre de pratiques prescrites par la « GCP » (Gestion du Cycle de Projet). Si l'on s'en tient à cette version, elle est le fruit d'un processus très rationnel au cours duquel ONG et organisations paysannes partenaires se rencontrent, travaillent conjointement à l'identification des besoins et problèmes des populations (via le « diagnostic participatif »), puis réfléchissent ensemble aux solutions à apporter. L'ONG rédige alors un document (le document de projet), qui présente dans l'ordre les besoins, les problèmes, et les solutions envisagées, conformément au déroulement du processus de négociation. Le document de projet est donc censé être le fruit de la négociation, dont il reflète la rationalité et la cohérence. A travers cette narration *a posteriori* de la négociation, l'ONG et les organisations paysannes apparaissent comme des acteurs unitaires et unifiés, qui ont choisi parmi un panel de solutions celles qui étaient les plus à même de répondre de manière optimale aux problèmes identifiés. Les choix semblent justifiés par des expertises et évaluations scientifiques et paraissent donc avoir été réalisés dans une connaissance parfaite de l'environnement et des différentes variables qui pourraient jouer sur les décisions prises. On retrouve dans cette narration du processus de négociation du projet de développement les dimensions du « paradigme de l'acteur rationnel »³⁷⁵ décrit par Graham T. Allison : les décideurs-acteurs sont unitaires, unifiés et rationnels, ordonnent leurs préférences parmi un ensemble de conséquences possibles d'une action, et optent pour l'alternative dont les conséquences se rapprochent le plus des buts et objectifs. La décision est la réponse optimale à un problème.

En réalité, le document de projet préexiste en partie à la négociation car il est en soi une solution déjà formulée avant l'identification du problème et des besoins de la population cible, cette solution est mobilisée par l'ONG lorsqu'une occasion se présente, à l'image de la « poubelle organisationnelle »³⁷⁶ imaginée par Cohen, March et Olsen, qui décrivent des organisations traversées par des flux de problèmes, de solutions et d'occasions de choix qui sont jetés dans la poubelle organisationnelle, dans l'attente qu'une opportunité apparaisse pour les en sortir³⁷⁷. Dans ce système,

³⁷⁵ Graham T. Allison et Philip D. Zelikow, « L'essence de la décision. Le modèle de l'acteur rationnel », *Cultures & Conflicts*, 36, 2000, [En ligne], mis en ligne le 20 mars 2006. URL : <http://conflicts.revues.org/index579.html>. Consulté le 14 juin 2012.

³⁷⁶ Cohen M. D., March J. G. et Olsen J. P. (1972), « A Garbage Can Model of Organizational Choice », *Administrative Science Quarterly*, vol. 17 (1), pp. 1-25.

³⁷⁷ Bénédicte Vidaillet « Chapitre 9. Décideurs et organisations : dans les coulisses de la décision collective », in *La décision*, De Boeck Université, 2005, p. 235-257.

« la décision est envisagée comme le résultat imprévisible du croisement de ces différents flux à un moment donné dans la poubelle » (*Id*). C'est un peu le même hasard qui explique parfois le démarrage d'un projet de développement avec telle ou telle organisation. L'opportunité procède souvent des acteurs présents sur le terrain, notamment les agents de développement, qui ont un accès privilégié à l'information par rapport au siège. Ils peuvent prendre l'initiative de présenter au siège une organisation, une idée de projet, ou répondre à une requête du siège, qui possède déjà la « solution » mais est à la recherche du « problème » et des organisations partenaires correspondantes. Dans ce dernier cas, ce sont principalement les routines et les réseaux qui déterminent le choix du partenaire. Les agents de développement se tournent vers les organisations qu'ils connaissent, avec lesquelles ils ont déjà travaillé, afin de donner continuité à une relation, ou simplement par facilité et rapidité. Ces attitudes mimétiques expliquent que de nombreux nouveaux projets sont en fait le renouvellement d'un ancien avec une même organisation, malgré les sérieuses difficultés rencontrées parfois avec celle-ci³⁷⁸.

L'étape du « diagnostic participatif » n'est donc qu'une négociation *a minima* d'une solution qui existait déjà, et que l'on adapte au partenaire sélectionné. Dans cette étape, les dirigeants des organisations paysannes et indigènes, de par leurs différentes ressources stratégiques (légitimité, connaissance de l'arène locale et inscription dans un réseau), peuvent parvenir à influencer la forme du projet (les activités), le calendrier et parfois l'ordre des priorités entre les différents objectifs. Mais le contenu du projet lui est rarement transformé par cette rencontre avec les organisations, d'autant plus que les organisations paysannes s'apparentent parfois aux « anarchies organisées » décrites par Cohen, March et Olsen³⁷⁹. En effet, les anarchies organisées sont un type d'organisation caractérisées par trois dimensions³⁸⁰ : une grande diversité de « préférences » (d'objectifs), qui manquent de précision et de cohérence, et dont les acteurs peuvent prendre conscience au cours de l'action ou a posteriori ; une participation fluctuante des acteurs au processus de décision, en fonction de leur disponibilités, de leur temps ; des procédures et processus organisationnels mal compris par les acteurs de l'organisation eux-mêmes.

“Avec Heifer, on a fait presque deux mois de discussions avec les dirigeants, à réfléchir aux thèmes. Parce que nos dirigeants n'ont pas tous les idées bien claires, ils viennent de zones, de processus différents, et il a fallu avant tout faire d'abord trois ou quatre réunions d'explication, par rapport à ce que signifie la souveraineté alimentaire, comment est notre situation, que se passe-t-il avec notre agriculture, comment produire et pourquoi produire....et pourquoi produire plus... bref... cela a été un processus très long ». Maritza (MICC), Entretien N°4.

³⁷⁸ C'est le cas par exemple de l'organisation Maca Grande (Cotopaxi), qui exécute pour la seconde fois consécutive un projet avec Heifer Ecuador, malgré les difficultés rencontrées la première fois avec les dirigeants de l'organisation. Au cours du second projet, un an après son démarrage en 2010, le président de l'organisation est accusé de détourner les fonds du CDR. Il avoue, démissionne et rembourse depuis peu à peu ces dettes à l'organisation.

³⁷⁹ Cohen, March, Olsen, Op. Cit., 1972.

³⁸⁰ Bénédicte Vidaillet « Chapitre 9. Décideurs et organisations : dans les coulisses de la décision collective », in *La décision*, De Boeck Université, 2005, p. 235-257.

Les dirigeants du MICC semblent donc ne pas avoir une vision "claire" des buts et objectifs de leur propre organisation. Les agents de développement de l'équipe sierra le reconnaissent :

« Alomoto est là, tout seul, il n'y a personne pour le questionner, le guider, le contrôler, et les anciens dirigeants s'en vont, ils ne s'impliquent plus autant qu'avant. C'est bien que des jeunes entrent au MICC et se forment... mais il faut que les vieux restent aussi, qu'ils continuent de les guider (mais, il y a Don... ?) Don Abraham ? Oui, bien sûr. Lui reste, pour aider, guider, contrôler. Mais c'est le seul. Et la Maritza, elle a beau s'investir, elle n'est pas dirigeante, elle reste une salariée externe. Oui, cette situation me fait peur pour l'avenir du MICC.... ». Martha, Entretien N°10.

« Dans le cas de la COMICH, c'est pareil, il y a des promoteurs, des dirigeants, on a été claires sur leur rôle respectif. Le président de la COMICH ne s'est pas beaucoup mouillé là dedans parce qu'il n'a pas beaucoup d'expériences, de clarté sur où va le projet. [...], et la compañera Gloria, qui en ce moment fait partie de l'équipe du projet, elle a quelques difficultés, par rapport à son rôle de trésorière, et aussi par rapport à la gestion du projet. Ils ne sont pas préparés pour ça, il y a toujours ces difficultés de gestion. » Fausto, Entretien N°10.

Cette absence de clarté dans l'action du MICC et de la COMICH et la variabilité de l'engagement des dirigeants ne mettent pas ces organisations en position de force dans la négociation du document de projet. Pourtant, le MICC, grâce notamment à la présence de Maritza et son équipe technique chargée de la relation avec les ONG et de la coordination des projets, est une des organisations paysannes avec la meilleure force de proposition. De telles négociations n'ont pas eu lieu avec autant d'intensité avec la COMICH, qui présente les mêmes caractéristiques d'« anarchie organisée ». Dans cette situation, la capacité de négociation de l'organisation paysanne dépend de sa proximité avec les agents de développement et de la capacité de ces derniers à relayer leur position jusqu'au siège de l'ONG.

Il faut donc aller voir au delà de la narration *a posteriori* de l'ONG pour comprendre les conditions de démarrage d'un projet de développement. Dans cette négociation initiale du projet, les organisations paysannes sont en position de faiblesse face aux solutions préfabriquées des organismes de développement. Leur marge de manœuvre dépend de leur degré de proximité avec les agents de développement.

B. La négociation quotidienne du projet.

Il est rare, voire inconcevable, qu'un projet de développement se déroule conformément au document de projet. Le calendrier des activités, voire même certains objectifs, peuvent changer, évoluer, au gré de la conjoncture, des comportements individuels et collectifs des acteurs qui mettent en œuvre le projet au jour le jour, indépendamment de la volonté du siège.

Des routines organisationnelles se mettent en place et guident l'action des agents de développement. Ce sont notamment les procédures de suivi et de contrôle qui se sont développées ces dernières années, et qui représentent une des principales activités des agents de développement³⁸¹. Ces formats de contrôle engendrent une certaine bureaucratisation de l'organisation, à l'image du modèle 2 d'Allison³⁸², où la décision résulte des routines organisationnelles de chaque sous-unité de l'organisation. Ainsi, l'élaboration, tous les six mois, des « rapports d'activités semestriels » occupe à temps complet les agents de développement pendant plus d'un mois, au détriment des activités du projet, qu'ils n'ont plus le temps d'accompagner. Les rapports semestriels sont une forme de procédure standardisée qui permet de faire remonter au siège puis au bailleur l'information sur l'état du projet. On peut considérer ces rapports comme des mécanismes mis en place pour coordonner l'action de plusieurs unités organisationnelles entre elles au sein de l'ONG (Allison). En effet, ces rapports sont le lien entre le siège et le terrain. Les décisions sont donc prises sur la base de cette information formatée qui circule par ces procédures. Pour Allison, ce fonctionnement empêche la survenance de changements radicaux, à cause de l'effet d'inertie inhérent à cette accumulation de procédures. Seuls des changements incrémentaux peuvent survenir, de manière très progressive. Cela explique la quasi impossibilité de mettre fin à un projet de développement avant son terme ou d'en modifier les objectifs, car cela ne peut se faire que par la voie des procédures standards (rapport semestriel, audit), lesquelles sont lourdes et lentes. Ces mécanismes standardisés tendent à diminuer l'espace de liberté et de renégociation du projet entre agents de développement et organisations paysannes, dans la mesure où les agents deviennent plus préoccupés par le respect de la procédure dans les temps impartis, que par l'accompagnement des activités du projet. Ainsi, Maritza nous confie les difficultés qu'elle rencontre pour modifier ou supprimer l'objectif 2 du projet, portant sur le plaidoyer politique du MICC auprès des autorités locales et administration publique sur les thématiques de souveraineté alimentaire.

Quand est venue au départ la compañera Rosa [directrice d'Heifer Ecuador, juillet 2010], et tous les cadres d'Heifer disons, on s'est mis d'accord sur le projet, et moi j'avais exprimé mes doutes par rapport à l'objectif 2, qui a à voir avec la relation avec l'Etat, (ah, le plaidoyer politique?) oui, voilà. On dit plaidoyer politique, mais moi je peux faire du plaidoyer politique sans être forcément avec l'Etat... avec notre situation actuelle dans le Cotopaxi, notre situation politique concrète, le MICC est un mouvement très politique, on est près de la Capitale, cela nous donne une certaine dynamique... Donc moi j'avais exprimé cela, que le lobbying on pouvait le faire d'une autre manière, par nécessairement en collaboration avec l'Etat, je pensais à toutes les difficultés ... Et aujourd'hui on est en 2012, et penser que le MICC puisse faire quelque chose avec l'Etat est politiquement impossible... Ce serait très risqué. Et ça nous mettrait nous, MICC, en danger. Donc j'avais dit tout ça et on devait en rediscuter. Aujourd'hui on est en 2012 [2 ans après], et c'est toujours un sujet à régler. Mais on va s'asseoir et finir par modifier cet objectif 2, j'en suis

³⁸¹ Voir Annexe 7 : Recensement des activités quotidiennes des agents de développement de l'équipe Sierra (six mois).

³⁸² Allison G.T., *Essence of decision. explaining the Cuban missile Crisis*, Harper Collins Publishers, 1971

sûr, car c'est la preuve que nous sommes en train de parler d'égal à égal [...]. Maritza, Entretien N°4.

Revenir sur cet objectif implique en effet toute une procédure pour faire de nouveau valider le projet par Heifer International, qui gère l'attribution des fonds. Il est fort probable que l'objectif ne soit jamais changé officiellement, mais que des contournements soient aménagés sur le terrain, avec l'aval tacite du siège, pour ne pas faire de plaidoyer politique direct sur l'Etat. La renégociation du projet de développement est donc entravée par les procédures organisationnelles établies pour coordonner plusieurs unités entre elles (terrain, siège, bailleurs).

Cependant, les équipes de terrain développent elles aussi leurs propres routines, leurs propres procédures ou manières de faire, d'intervenir, indépendamment du siège. Par exemple, l'équipe Sierra possède ses propres formes d'administration, de contrôle et de socialisation du *Compartir de Recursos*, formes qui ont été récupérées et institutionnalisées par la systématisation du CDR³⁸³. Les règles du CDR sont définies conjointement avec chaque organisation paysanne, en assemblée. L'équipe sierra se montre très ouverte aux formes alternatives de fonctionnement du CDR qui le distinguent d'un micro-crédit. Ainsi, le règlement du CDR diffère d'une organisation à l'autre : certaines organisations vont même jusqu'à refuser l'idée d'un taux d'intérêt lors du remboursement (le camari, l'agrado), d'autres rejettent l'idée de sanctions en cas de non remboursement, d'autres au contraire adoptent un règlement complexe prévoyant une multitude de cas particuliers. Cette attitude très collaborative de l'équipe Sierra avec les organisations indigènes et paysannes favorise l'établissement d'un espace de liberté et de renégociation du projet, autonome et indépendant des décisions prises au siège. Mais si le fonctionnement du CDR se renégocie avec chaque organisation, l'acceptation des règles n'est pas totale : en cachette, les bénéficiaires n'utilisent pas toujours les termes « autorisés » par la négociation entre dirigeants indigènes et agents de développement (camari, agrado, yapa), et continuent de penser en termes d'intérêts, de sanctions et d'amendes. Ainsi, lors d'un atelier, deux bénéficiaires discutent entre eux des « taux d'intérêts », un troisième leur glisse discrètement : « *camari, compañeros, camari. Ceux d'Heifer n'aiment pas qu'on parle d'intérêt* ». Parfois, le naturel prend le dessus et les bénéficiaires oublient publiquement le vocabulaire prescrit :

Un bénéficiaire prend la parole et utilise le terme « taux d'intérêt ». Edwin se lève et lui coupe la parole :

« *Non, compañero, il ne faut jamais dire « taux d'intérêt », vous savez pourquoi, n'est-ce pas ? Il ne s'agit pas d'un taux d'intérêt comme dans une coopérative d'épargne et crédit. Compañeros, que se passe-t-il lorsque vous aller au marché, ou à la foire ? Lorsque vous achetez un kilo de mandarines à une vendeuse, qu'est-ce que vous lui demandez ?* »

L'assemblée répond « *la yapa... on demande la yapa...* ».

³⁸³ Systématisation du « *Compartir de Recursos* », Isabelle Hanquiez, Heifer Ecuator, Mai 2007.

Edwin : « La yapa est ce que l'on vous donne en remerciement de votre achat. Cela fait parti de la culture indigène, n'est-ce pas ? Ce sont nos traditions, d'autres l'appelle « camari », « agrado » ou « mirachi ». – plusieurs bénéficiaires murmurent « bien sûr, bien sûr » et font des signes d'approbation - Pour le Compartir de Recursos, c'est la même chose. En remerciement des produits qui vous sont prêtés, il vous faut verser une sorte de « yapa » à l'organisation, à la COMICH, en plus du montant total du prêt. C'est grâce à cette « yapa » ou « camari », que le fond va pouvoir grandir, grandir, et que des ressources pourront être distribuées à de nouvelles familles. ».

Extrait de l'annexe 4: Notes de terrain. Une réunion houleuse face à des bénéficiaires mécontents.

Ces observations confirment la résistance silencieuse des bénéficiaires à certaines normes véhiculées par le projet : soucieux de préserver la collaboration, ces derniers sont attentifs à afficher leur compréhension et leur adhésion aux « valeurs » et « sens » du CDR en présence de l'équipe Sierra. Mais en dehors de la relation avec les agents de développement, cet assentiment disparaît, sans que le projet en pâtisse pour autant. Il s'agit d'une tactique pour protéger le projet de développement, la qualité de la relation avec l'équipe Sierra. Cette ruse, marque de respect envers l'ONG³⁸⁴, renforce elle aussi cet espace de liberté commun aux organisations paysannes et aux agents de développement, et autonome du siège d'Heifer Ecuador. Les agents ne sont pas dupes, et feignent eux aussi, pour préserver la relation, de croire en la totale adhésion des bénéficiaires aux valeurs du projet.

Du côté des organisations paysannes et indigènes, ce sont les promoteurs, plus que les dirigeants, qui jouent un rôle dans la négociation quotidienne du projet. Les dirigeants participent à la négociation initiale du document de projet, mais se désinvestissent rapidement de la mise en œuvre du projet. Celle-ci est prise en charge majoritairement par les promoteurs, qui participent aux ateliers de formation, s'occupent du suivi des bénéficiaires, de l'organisation des activités, de la transmission de connaissances et techniques, de la collecte des données du CDR, etc. Leur position d'aiguilleur (maîtrise des flux d'information) leur confère un certain pouvoir dans la négociation journalière du projet, dont ils peuvent modifier légèrement les orientations. Ainsi, leur participation est essentielle dans la réalisation de certaines activités. Dans les moments de réduction de la présence de l'équipe sierra (en période de rapports semestriels par exemple), ils deviennent les chefs d'orchestre directs du projet et peuvent ainsi influencer sur la direction des activités, en choisissant par exemple le lieu, les intervenants, l'ordre du jour, etc. Ils rendent compte aux agents de développement de l'état d'avancement du projet et peuvent choisir de cacher des difficultés ou d'en exagérer d'autres. Ces petits arrangements quotidiens, additionnés sur l'année, peuvent avoir un impact important sur le cours du projet.

Dans la négociation quotidienne du projet, il faut donc distinguer les routines organisationnelles d'Heifer Ecuador, qui tendent à diminuer la capacité de négociation des organisations paysannes et

³⁸⁴ Espinosa Quintana Betty, *Agir dans une pluralité de mondes : le cas du commerce équitable en Équateur*, Presses universitaires de Louvain, Louvain, 2010.

indigènes, des routines internes de l'équipe sierra, qui favorisent l'émergence d'un espace commun de renégociation du projet, autonome du siège.

C. Un espace d'autonomie restreint, dépendant de l'autonomie de l'ONG vis à vis des bailleurs de fonds.

Cette analyse des moments de négociation dans le projet de développement révèle que les promoteurs, les dirigeants des organisations indigènes et les agents de développement ne sont pas toujours placés sous la contrainte implacable des bailleurs de fonds. Certaines conjonctures permettent la formation d'un petit espace de liberté et de renégociation du projet, entre agents de développement, promoteurs et dirigeants, par lequel ils peuvent échapper aux impératifs rhétoriques, procéduraux et organisationnels imposés par le « paradigme du développement ».

Cet espace doit beaucoup à la proximité et aux comportements de respect mutuel entre dirigeants et promoteurs d'une part et agents de développement de l'autre, dont dépend en partie la capacité de négociation des organisations paysannes et indigènes : en effet, celles-ci ne peuvent mobiliser leurs atouts ou ressources que dans un certain contexte, lorsque l'équipe de terrain se montre ouverte, conciliante, « proche », sollicite des informations et est capable de relayer au siège les positions des organisations paysannes. Les routines internes de l'équipe de terrain favorisent la relation avec les organisations paysannes et indigènes qu'ils connaissent déjà, ce qui tend à renforcer la proximité et la confiance entre les deux groupes. Ces routines s'établissent dans l'interaction avec les organisations mais sont aussi déterminées en partie par la socialisation des agents de développement, dont on a pu voir les caractéristiques au chapitre précédent. Elles tendent à former une sorte de « régime de paix »³⁸⁵, au sens boltanskien, où les relations sont régies par les routines (régime de routine, avec équivalences) ou par des sentiments d'amour-agapè (régime d'Amour sans équivalence). Lorsqu'émerge un conflit, une discorde, on note un basculement vers un régime de justice, comme dans la scène de l'atelier de socialisation avec les bénéficiaires de la COMICH³⁸⁶. Ce basculement est opéré par les bénéficiaires eux-mêmes qui mettent en avant des revendications justifiées, argumentées³⁸⁷, et témoigne d'une volonté de sortir de la relation quasi paternelle avec les agents de

³⁸⁵ Boltanski distingue les régimes de dispute des régimes de paix, dans lesquels les relations ne sont pas conflictuelles. Il existe pour Boltanski deux régimes de paix, l'un avec équivalence (régime de routine, où « les relations entre les êtres humains sont en quelque sorte pacifiées par la présence des objets — matériels ou symboliques — dans lesquels des équivalences sont enfermées »), l'autre sans équivalence (régime d'amour, où « les relations sont pacifiées par le fait précisément que les personnes écartent les équivalences et, par là, rendent le calcul difficile ou impossible », qui s'inspire de la notion centrale de la théologie chrétienne d'amour-agapè). Cécile Blondeau, Jean-Christophe Sevin. Entretien avec Luc Boltanski, une sociologie toujours mise à l'épreuve, *ethnographiques.org*, Numéro 5 - avril 2004 [en ligne]. <http://www.ethnographiques.org/2004/Blondeau,Sevin.html> (consulté le 16 juin 2012).

³⁸⁶ Voir Annexe 4 : Notes de terrain. Une réunion houleuse face à des bénéficiaires mécontents.

³⁸⁷ Le régime de la justice est un régime de discorde chez Boltanski, mais où la dispute, contrairement au régime de violence, met en scène des opérations de justification de part des acteurs.

développement. Même quand elles mobilisent des compétences et des savoirs, comme c'est le cas du MICC avec son « équipe technique » de coordination des projets, les organisations paysannes et indigènes peinent à se faire entendre dans le simulacre de processus de négociation du projet.

Mais cette situation est-elle valable pour les autres ONG travaillant avec les organisations paysannes et indigènes équatoriennes, ou s'agit-il d'une particularité propre à Heifer Ecuador ? Si l'espace de liberté et de renégociation existe entre les équipes de terrain d'Heifer Ecuador et les organisations paysannes et indigènes, c'est avant tout grâce à la politique, non officielle, d'Heifer Ecuador, qui consiste à considérer les projets comme des prétextes pour le renforcement et la formation politique des organisations indigènes et paysannes. Comme le reconnaît Martha, les ONG qui ne reconnaissent pas la réalisation du projet comme une fin en soit sont peu nombreuses :

En développement vois-tu, il y a deux positions. Il y a l'idée que le projet est un prétexte pour renforcer l'organisation indigène. Et il y a l'idée que le projet doit se réaliser pour lui-même, l'important, c'est le projet. Dans le Chimborazo, je crois que la coopération s'est faite de cette manière, c'est-à-dire que tout a été toujours plus technique. Dans le Cotopaxi, en tout cas par rapport à mon expérience à Heifer, cela n'a pas vraiment d'importance pour nous que les objectifs du projet s'accomplissent, de toute façon tu ne vas pas changer le niveau de vie d'une famille avec 200 \$... ce qui importe, c'est ce qui reste pour l'organisation, sa conscience politique, ses valeurs.... » Martha, Entretien N° 10.

133

L'« *incidencia política* » (plaidoyer politique), si chère à Heifer Ecuador et à ses salariés, n'est pas une approche privilégiée par les bailleurs de fonds de la coopération internationale. Le plaidoyer politique n'entre pas dans les critères du « paradigme du développement », lesquels doivent être nécessairement apolitiques, et de fait, possède peu de chance de trouver financeurs. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle sur la zone étudiée (provinces de Cotopaxi et Chimborazo), seules deux ONG s'investissent dans cette démarche : Heifer Ecuador de manière plus ou moins assumée (sous la pression, principalement, de ses propres équipes) et APN (Aide Populaire Norvégienne), pour la simple et bonne raison qu'elle se finance de manière autonome³⁸⁸. Heifer Ecuador est beaucoup plus discrète sur sa démarche, il faut discuter avec les organisations paysannes et les salariés d'Heifer pour prendre la mesure de l'importance du travail politique dans l'action d'Heifer Ecuador, contrairement à APN, qui assume pleinement et publiquement cette démarche.

³⁸⁸ Le site d'APN affirme « APN est l'organisation humanitaire de solidarité du Mouvement Travailleur. [...] APN est gouverné par ses membres à travers des bureaux et comités élus. [...] APN est politiquement indépendant mais n'est pas une organisation politiquement neutre. Nous avons des positions claires sur des débats sociaux de premier plan [...]. Source: Norwegian People's Aid. 2003. *Norwegian People's Aid – Solidarity in practice*. En ligne. http://www.npaid.org/en/about_us/, consulté le 17 juin 2012.

« Jusqu'alors, et depuis 2009, nous travaillons avec HEIFER, sur la valorisation de nos ressources, de nos produits. Cela me paraît très important. De la même manière nous avons travaillé avec APN, pendant un temps avec l'IEE (Institut d'Etudes Equatoriennes). Il y a aussi eu une intention d'aide de Plan International et de SwissAid. Mais ils n'ont pas voulu coller à la politique du mouvement indigène, alors ça n'a pas fonctionné, et on s'est éloigné d'eux. ».
Abraham Salazar, Entretien N°3.

Au fond, chaque moment de la négociation sur le terrain renvoie à un acteur invisible, omniprésent et insaisissable : le bailleur de fond. Les financeurs de la coopération internationale ne sont jamais désignés clairement, car personne, parmi les salariés d'Heifer ne les connaît vraiment : « eux », « là-haut » ou « là-bas » sont les expressions les plus souvent utilisées pour les désigner.

*« Lorsque j'étais au FEPP, j'avais une relation avec, euh... ECHO, quelque chose comme ça [bailleur de fond de l'Union Européenne pour les projets humanitaires]... avec le responsable Amérique du Sud de cette institution. Une fois, j'ai voulu exposer un problème... je crois qu'ils ne nous considèrent pas égaux. C'est une question d'attitude. Quand on sera vraiment égaux [avec les bailleurs], on aura peut-être un espace de discussion. Mais pour l'instant, ça me paraît compliqué. Peut-être je suis en train de dire une horreur et que la réalité est différente. Mais moi c'est comme ça que je le ressens. Bon, ceux qui sont en charge de l'élaboration des projets ici [à Heifer Ecuador], peut-être comprennent-ils mieux le problème, mais je ne sais pas si quand ils arrivent là-bas, ils peuvent vraiment remettre les choses en question et apporter des changements... je ne sais pas, là-haut, jusqu'où on peut réussir à négocier quelque chose avec eux... ».*Fausto Sanaguano, Entretien N° 9.

134

Du côté des organisations paysannes et indigènes, en tant qu'étrangère, j'ai souvent été interrogée de la sorte : « Vous, Ingeniera³⁸⁹, peut-être vous savez d'où vient l'argent d'Heifer ? ». De la même manière, une coordinatrice zonale me demande un jour : « Toi qui es française, tu sais ce que c'est, « Danone » ? » (Elle venait d'apprendre la possible signature d'un accord de financement entre Heifer International et le groupe Danone, institution dont elle ignorait la nature). Heifer Ecuador bénéficiait jusqu'alors d'une certaine liberté, dans la mesure où les fonds lui étaient envoyés par Heifer International avec des conditionnalités relativement souples. Mais avec la *carta de Honduras*³⁹⁰ (janvier 2011), Heifer Ecuador doit désormais se conformer à des axes thématiques (chaines de valeurs, sécurité alimentaire) et des exigences de résultats chiffrés qui remettent en cause sa conception des projets de développement. Pour y répondre, elle opère une véritable transformation de son fonctionnement organisationnel depuis 2011. Les équipes de terrain, relativement soudées et stables depuis plusieurs années, ont été dissoutes fin 2011 et rapatriées à Quito, brisant en partie le « régime

³⁸⁹ Ingénieur.

³⁹⁰ Acte pris en janvier 2011, lors de la réunion d'Heifer Américas (ensemble des bureaux-pays d'Amérique du Sud), qui définit notamment les nouvelles orientations des projets et les nouvelles conditionnalités (nombre de bénéficiaires, résultats chiffrés attendus, etc.).

de paix » établi avec les organisations paysannes et indigènes. Désormais, seul un volontaire travaille et vit dans les bureaux de Latacunga, vides la plupart du temps, sous la responsabilité d'un coordinateur zonal basé à Quito. Sur les deux autres agents de développement qui composait l'équipe Sierra, l'un a été licencié, l'autre muté sur un autre poste à la capitale. Pour parer aux moments de forte activité (audit, évaluation, etc.), Heifer Ecuador a recours à des travailleurs indépendants embauchés pour une courte période (consultants indépendants, agents de terrain). Il est trop tôt pour mesurer l'impact de ces changements sur les relations sociales entre les agents de développement et les membres des organisations paysannes et indigènes, mais il est fort possible qu'à terme, l'espace de liberté et de renégociation du projet de développement se réduise, voire disparaisse.

* * *

Les relations entre agents de développement, dirigeants et promoteurs des organisations paysannes et indigènes reposent sur la règle de la préservation du projet comme système d'interaction. Ce qui importe n'est pas tant la *réalisation* du projet, des activités (comme dans la Cité par projets), mais sa simple *existence* comme dispositif permettant à l'organisation de maintenir un lien avec ses familles affiliées, de former ses promoteurs et dirigeants, de se créer du capital social. Ceci explique par exemple qu'il soit difficile de mettre un terme à un projet. Car si sur le papier, le projet est délimité dans le temps et se termine lorsque les objectifs sont atteints, sur le terrain, le projet est un système « vivant » de relations sociales, que personne n'a intérêt à détruire (ni les agents de développement, ni les membres des organisations paysannes). Les traditionnels reproches adressés aux projets de développement concernent justement le fait qu'ils sortent des rails dans lesquels ils ont été imaginés. Ces tentatives d'autonomisation du projet de développement sont rendues possibles par la participation des agents de développement à ce système d'interaction. Plus leur distance avec le système est élevée, moins celui-ci permettra une renégociation et une appropriation locale du projet. L'équilibre maintenu jusqu'à présent par les équipes de terrain d'Heifer Ecuador permettait une mise en œuvre relativement « saine » du projet de développement. La suppression des équipes de terrain comporte de grands risques : celui de voir les projets de développement s'imposer unilatéralement aux organisations paysannes (absence de négociation), et s'autonomiser totalement de l'ONG (qui n'aura plus les moyens de les suivre et les contrôler).

Conclusion

L'épée dessinée par Víctor Hugo Catalán³⁹¹ a-t-elle simplement été remplacée par le néolibéralisme et le multiculturalisme, comme l'affirme Bretón à la fin de son livre³⁹² en concluant sur l'existence d'un « néoindigenisme ethnophage »³⁹³ ? Les relations sociales entre développeurs et développés se résument-elles à du paternalisme, comme l'observe ironiquement Mafalda³⁹⁴ dans son diagnostic sur « la grande famille humaine » ? Faut-il rejoindre les conclusions de Bretón, qui y voit un rapport à sens unique, une « domestication » du mouvement indigène par « un mode d'intervention sur le milieu rural arrangeant envers le néolibéralisme »³⁹⁵ ? Dans le cas qui a servi de base à notre recherche (les rapports entre Heifer Ecuador, le MICC et la COMICH), on ne peut conclure de manière si systématique à cette domestication, car si celle-ci figure en trame de fond, nous avons démontré que les relations entre agents de développement et membres des organisations paysannes sont complexes et ne se limitent pas à cette relation univoque.

La naissance et la construction des organisations paysannes et indigènes de la *sierra central* équatorienne doivent beaucoup aux transformations de la conception du social en Equateur au cours des cinquante dernières années. Les organisations paysannes telles que le MICC et la COMICH se construisent sur l'érosion de l'ordre semi-féodal à partir des années 1950, avec le soutien des églises, des organisations syndicalistes du parti communiste, et dans une large mesure, le soutien des organisations parapubliques de modernisation agricole, qui en font les interlocuteurs et bénéficiaires de leurs politiques. Mais avec la crise économique des années 1980, l'accroissement de la dette équatorienne et les nouvelles injonctions des institutions financières internationales, l'Equateur délaisse ses politiques publiques de modernisation agricole pour les politiques territorialisées et « par projets » de lutte contre la pauvreté promues par la coopération internationale. Dans le même temps, le syndicalisme de gauche perd de sa crédibilité auprès des organisations paysannes, lesquelles

³⁹¹ Dessin p. 11

³⁹² Víctor Bretón, *Op. Cit.*, 2001, p. 252.

³⁹³ « Cette pratique généralisée dans plusieurs pays de la région, devant l'urgence des nouveaux mouvements indigènes, qui consiste à faire des concessions – habituellement à contrecœur – sur le plan juridico-normatif (comme la signature du célèbre Convention 169 de l'OIT ou, dans sa version la plus extrême, la reconnaissance constitutionnelle de l'essence plurinationale de l'Etat), alors que parallèlement s'adoptent des modèles socio-économiques qui minent l'identité ethnique des peuples indigènes », *Id.*

³⁹⁴ Dessin en p. 11

³⁹⁵ *Ibid.*, p. 253. « Dans le cas de l'histoire de la relation entre le mouvement indigène équatorien et les agents externes [...], nous pensons qu'il y a des éléments suffisamment solides pour parler ouvertement en termes d'*ethnophagie* : comment qualifier autrement la systématique cooptation des dirigeants, l'éloignement progressifs de ces derniers des discours et des nécessités des bases, la fragmentation, dislocation et affaiblissement réel du mouvement et – peut-être le plus préoccupant – sa possible domestication finale, lorsqu'une part importante de son échafaudage organisationnel dépend, financièrement et fonctionnellement d'un modèle d'intervention sur le milieu rural arrangeant avec le néolibéralisme ? ».

travaillent de plus en plus étroitement avec les organisations ecclésiastiques de la théologie de la libération. Les grands mouvements indigènes provinciaux, qui acquièrent une véritable visibilité nationale avec les soulèvements indigènes de 1990 et une présence légitimée dans le débat public, doivent faire face à de profondes mutations de leurs bases sous l'influence des nouvelles politiques sociales « transnationales »³⁹⁶. Celles-ci voient en l'organisation de second degré (l'OSG) la solution parfaite aux exigences de participation, de localisation et d'authenticité de leurs programmes de développement. L'OSG devient le partenaire idéal des ONG et autres organismes de développement. Ce contexte favorise la création de ponts de plus en plus nombreux entre organismes de développement, organisations ecclésiastiques, et organisations paysannes et indigènes. La circulation d'idées, de pratiques, de personnes entre ces trois types d'organisations s'intensifie, et marque profondément la vie des membres des organisations indigènes. Ceux-ci, dirigeants et promoteurs, acquièrent très jeunes, dans leurs rapports avec les prêtres et volontaires de la théologie de la libération, des outils pour interpréter le monde et ses injustices, dont ils tirent la représentation de leur engagement, de leur développement et de leur rapport à l'Etat. Par la suite, par leur passage dans diverses organisations paysannes dont les OSG, et dans divers programmes de « capacitation » des ONG, ces mêmes militants se politisent, et apprennent peu à peu à manier les codes et le langage de la « coopération internationale ». On ne peut donc appréhender le monde du développement et le monde des organisations paysannes de manière séparée. Malgré l'hétérogénéité des organisations paysannes comme des ONG, les nombreux rapports qu'ils entretiennent, par lesquels circulent et s'échangent des conceptions du développement, de l'engagement, de la politique, des pratiques, des mots, mais aussi des services concrets (comme les projets de développement) contribuent à former une sorte d'espace caractérisé par des réseaux formels et informels, avec des noyaux (les organisations paysannes) ayant chacun une zone d'influence plus ou moins grande selon le nombre de projets dont elles sont partenaires. Il ne s'agit pas réellement d'un « espace des mouvements sociaux » au sens de Lilian Matthieu, cette notion étant plus adaptée pour décrire des espaces où les acteurs sont des organisations de mouvement social clairement identifiées. Or, qu'ils s'agissent des organisations paysannes (qui plus est les OSG) comme des organismes de développement, il s'agit plutôt d'organisations hybrides, dont la composante mouvement social n'est qu'une parmi d'autres. Elles sont aussi des prestataires de services, et, dans le cas des organisations paysannes, des organisations à vocation politique au niveau local, associées parfois aux politiques locales du canton, de la paroisse ou de la province. La première partie, assez historique, démontre l'extrême imbrication du monde du développement et du monde des organisations paysannes et indigènes dans la sierra central. Par cette analyse rétrospective sur l'évolution des contextes qui ont pu influencer les institutions et leur militants,

³⁹⁶ L'idée de « transnationalisation du social » est de Denis Merklen, *Op. Cit.*, 2010.

nous montrons qu'il est impossible de concevoir les deux entités (organismes de développement et organisations paysannes et indigènes) comme séparées l'une de l'autre. Cette liaison historique doit être prise en compte dans l'étude des relations sociales qui s'établissent dans le cadre du projet de développement, en partie déterminées par ce passé. Cette première analyse dans le temps long nous avons démontré la construction des organisations paysannes et de leurs militants, dans l'altérité avec les organismes de développement et leur personnel,.

Une démarche analytique sensiblement différente a débouché sur une conclusion similaire à propos de la construction de l'identité collective et des dispositions à l'engagement des agents de développement. L'analyse de la rhétorique du développement chez Heifer Ecuador a mis en lumière un paradoxe : comment expliquer que ce discours, en tout point conforme aux exigences du « paradigme du développement » et au discours des « gagnants » du « troisième esprit du capitalisme », cohabite avec des valeurs morales et des principes politiques d'inspiration chrétienne et marxiste ? Comment expliquer qu'on puisse discerner l'influence de la théologie de la libération jusque dans le discours d'Heifer Ecuador ? Ce paradoxe témoigne de la forte identité des équipes de terrain d'Heifer et de leur capacité à retravailler ce discours, mais aussi à forger l'esprit de l'institution. La rhétorique du développement d'Heifer Ecuador promeut une certaine représentation du monde rural, imagine des rôles sociaux, définit des catégories d'action publique, et des modes d'invention sur la société qui se fondent sur un triple postulat : le développement doit passer par des processus d'apprentissage, s'inscrire dans des traditions (qu'il faut donc réinventer) dans un souci de ne pas se présenter comme importé, et stimuler le capital social, les réseaux. Cette rhétorique du développement propre à Heifer Ecuador, dans laquelle il est possible d'identifier des postulats politiques forts (le progrès technique et la croissance ne sont pas une solution ; la résolution de la pauvreté passe par l'autosuffisance, la souveraineté, des changements politiques au niveau local), se fonde pourtant pleinement dans le courant de pensée dominant, faisant l'éloge des réseaux, des connexions, des projets, et du développement individuel par la démonstration répétée de la motivation. Car de même que les membres des organisations paysannes se construisent dans l'interaction avec les ONG, l'identité des agents de terrain se construit dans l'interaction permanente avec des organisations paysannes, bien avant qu'ils deviennent des professionnels du développement. Leur engagement professionnel est déterminé par un engagement associatif antérieur, motivé par la lutte politique ou l'amour du prochain. Leur passage au sein d'Heifer Ecuador les marque autant qu'ils marquent eux-mêmes en retour l'institution. En effet, par les mêmes dispositifs de sensibilisation par lesquels les équipes de terrain apprennent à exprimer des émotions collectives partagées et appropriées à leur action, les agents de développement façonnent l'esprit d'Heifer Ecuador et influencent considérablement son discours, le politisent, lui donnent une forte dimension d'engagement social. Encore une fois, on ne peut que noter les influences

réciroques des organisations paysannes et des agents de développement l'un sur l'autre. Dans cette configuration, il est impossible d'envisager leurs rapports comme régis par le seul « paradigme du développement », système cohérent d'idées, de principes et de règles, sans s'interroger sur la possibilité d'un décalage entre ce "paradigme du développement" et ce qui se passe réellement sur le terrain entre nos deux groupes.

En effet, le projet de développement connaît, sur le terrain, une seconde vie bien différente à celle du projet papier. Il est alors aux mains des organisations paysannes et des agents de développement, qui semblent prendre un soin tout particulier à le préserver, non pas par intérêt pour ses résultats attendus, mais par peur de voir disparaître un système de collaboration qui satisfait tout le monde. Car participer à ce système, pour les agents de développement, est un moyen de préserver leur emploi, mais aussi d'assouvir leur désir d'engagement social ou politique. Pour les dirigeants et promoteurs, la préservation de ce système relationnel conditionne la possibilité d'une participation future dans un autre projet pour augmenter son capital relationnel et ses connaissances et accéder un jour à des fonctions supérieures dans le mouvement. C'est aussi un moyen d'assouvir son désir d'engagement « pour sa communauté » et d'y affirmer sa présence, sa position. Chacun des acteurs de ce système jouent modérément de ses « atouts » (compétence, information, réseau, connaissance de l'arène locale, etc.), en prenant soin de ne pas menacer l'équilibre qui préserve le système. Les rapports de force sont donc toujours contrebalancés par la complaisance, la tolérance, les solutions à l'amiable. L'analyse des effets du projet de développement sur les communautés et les organisations indigènes et paysannes confirme l'existence de ce système relationnel autonome. Car si les projets de développement entraînent une certaine bureaucratisation des organisations et une différenciation économique et sociale accrue dans les communautés, ils donnent lieu aussi à des pratiques clientélistes. Or, ces pratiques clientélistes sont dans certaines configurations, la preuve de l'existence d'une mise à distance par les organisations du projet de développement comme dispositif de développement ; elles sont la preuve de l'existence d'une marge de manœuvre et au moins d'une volonté de renégociation ou de déviation du projet de développement. Cette volonté ne donne pas toujours lieu à des pratiques clientélistes, mais ces dernières la révèlent. Dans le cas d'Heifer Ecuador, du MICC et de la COMICH, il s'agit d'une réelle capacité de renégociation, intermittente, qui apparaît dans certaines configurations. L'étude des moments de négociation nous a permis notamment de montrer que ces configurations dépendent grandement de l'ouverture des équipes de terrain aux organisations paysannes. Plus elles sont proches, plus elles les sollicitent, plus l'espace de liberté commun aux agents de développement et aux membres des organisations paysannes s'agrandit. En revanche, plus les équipes de terrain se tiennent éloignées des organisations paysannes, plus il se rétrécit. Les équipes de terrain et les organisations paysannes doivent cette proximité en grande partie

au fonctionnement d'Heifer Ecuador, qui permet à ses équipes, par des processus participatifs internes, d'avoir une certaine prise sur l'institution, sur son discours, sur sa conception du développement. Mais dans quelles mesures cette situation fait-elle figure de cas particulier ?

Les relations sociales qui s'établissent entre agents de développement et membres des organisations paysannes ne sont pas directement celles promues par les politiques sociales de la coopération internationale. La coopération internationale réussit à éliminer l'Etat de ces rapports. De fait, les organisations paysannes et indigènes se tournent vers l'Etat pour demander, revendiquer, et vers les ONG pour recevoir (ce qu'il y a à recevoir). La coopération internationale réussit magnifiquement sa promotion d'une sociabilité qui passe par l'inscription dans un réseau, dans une organisation. Désormais, un individu non attaché à une organisation est un exclu, définitivement. Il ne fera l'objet ni des politiques de l'Etat ni de celles des ONG. Mais cette promotion des réseaux tend à se retourner contre elle, dans la mesure où c'est par ces mêmes réseaux que les individus créent des liens personnels avec les agents de développement, et que les organisations étendent leur influence (donc leur capacité de mobilisation en cas de manifestation). Les relations sociales qui naissent sur le terrain dans la mise en œuvre d'un projet de développement sont plus le produit du projet comme un système relationnel ancré dans une arène locale, que des politiques sociales promues par la coopération internationale.

140

Ce travail de recherche reste cependant incomplet. Il nécessite de nombreux approfondissements dans trois directions. Il requiert tout d'abord un travail d'analyse plus poussé, non plus seulement sur la fondation Heifer Ecuador, mais sur l'ensemble des organismes de développement présents dans la sierra équatorienne, pour déterminer si cet « esprit » propre à Heifer Ecuador caractérise également les autres institutions. La diversité des ONG et de leurs agents de développement laisse supposer le contraire. De nombreuses ONG travaillent avec du personnel étranger par exemple, provenant d'autres processus sociaux et dont les dispositions à l'engagement peuvent être sensiblement différentes. Dès lors, quel est le degré d'autonomie et de mise à distance avec le « paradigme du développement » de ce personnel étranger ? Les relations sociales établies avec le terrain diffèrent-elles de celles qui caractérisent les équipes de terrain d'Heifer Ecuador ? Peut-on dresser une typologie des ONG équatoriennes selon leur provenance, leurs modes d'intervention, les caractéristiques sociales de leur personnel et les types de sociabilité qu'elles construisent avec leurs bénéficiaires ? Ce travail réclamerait une analyse en profondeur pas seulement des trajectoires de vie des équipes de terrain, mais aussi des caractéristiques sociales et trajectoires des personnels du siège, ainsi qu'une étude historique de la présence de l'institution au niveau local, depuis son implantation et ses premiers rapports avec les bénéficiaires. Une telle étude sur Heifer Ecuador manque à notre

analyse. Enfin, il serait intéressant de se concentrer plus encore sur le travail politique des ONG avec les organisations paysannes et indigènes. Dans l'imaginaire des équipes de terrain d'Heifer Ecuador, ce travail représente une part importante de leur activité, voire même la raison d'être de leur action. Ces modes d'intervention ne représentent-ils pas une nouvelle forme de mobilisation sociale qui rejette la conflictualité et les voix de la contestation politique traditionnelle ? Comment sont-ils perçus par le mouvement indigène au niveau national ?

Dès lors, un autre axe de recherche se profile, qui consiste à s'intéresser aux relations du mouvement indigène et des ONG au niveau national. Quels contacts, quels rapports les dirigeants nationaux gardent-ils avec les ONG « qui les ont formés » ? Quelle est la part de ces ONG dans la définition des revendications et de la stratégie politique du mouvement au niveau national, ses formes d'action collective, son rapport à l'Etat et à la communauté internationale ? Hormis certains épisodes de fortes mobilisations sociales (mais qui ont toujours eu pour objectif de forcer le gouvernement à discuter), le mouvement indigène équatorien a toujours fait preuve d'un certain pacifisme, d'une propension à la négociation, au dialogue et, dans certaines configurations, à l'exercice du pouvoir par l'entrée au gouvernement (à des postes mineurs cependant). Dans quelles mesures les différents positionnements du mouvement indigène sur la scène politique nationale sont-ils déterminés par sa collaboration, formelle ou informelle, avec les organismes de développement et les organisations ecclésiastiques ? Ces questions impliquent notamment de retranscrire les carrières militantes et associatives des dirigeants nationaux du mouvement. Ce n'est qu'en répondant à ces interrogations que l'on pourrait conclure ou non à une éventuelle « domestication » du mouvement par la coopération internationale (en admettant que celle-ci gouverne les ONG).

Enfin, il faudrait également replacer notre objet de recherche dans la totalité de son environnement. Nous avons, dans cette étude, volontairement choisi de nous focaliser sur les rapports entre deux groupes sociaux (agents de développement et dirigeants et promoteurs des organisations paysannes et indigènes), en les replaçant dans le temps long et dans l'histoire des politiques sociales sur le monde rural en Equateur. Mais nous avons négligé par là même les autres groupes qui opèrent également dans cette arène locale et exercent, de près ou de loin, une activité de développement rural. Les différents échelons administratifs et politiques locaux (paroisse, canton, province), ont bénéficié du récent processus de décentralisation impulsé par Rafael Correa, qui modifie considérablement les rapports de pouvoir en matière de développement local³⁹⁷. Les organisations paysannes et les

³⁹⁷ Franklin Ramirez Gallegos avait déjà exploré ce sujet avant la réforme de décentralisation (*La Política del desarrollo local, innovación institucional, participación y actores locales en dos cantones indígenas del Ecuador*, Quito: Centro de investigaciones CIUDAD, 2001). Il l'aborde de nouveau dans Franklin Ramirez Gallegos et Yanina Welp, "Presentación del dossier: Nuevas instituciones participativas y democráticas en América Latina", *Íconos*, Revista de Ciencias Sociales, 2011, pp.11-20.

organismes de développement ne sont plus les seuls à agir dans ce domaine et à proposer des projets de développement : il y a désormais l'Etat, à travers ses différents ministères, mais aussi les paroisses, les cantons et les provinces. Ces nouvelles entités ne s'adressent pas toujours aux organisations paysannes, mais parfois directement aux familles. Cette nouvelle concurrence tend à affaiblir les organisations paysannes, dont les projets de développement on l'a vu, sont devenus une part intrinsèque de l'organisation. Comment réagissent donc ONG et organisations paysannes face à ces changements politiques nationaux ? Cela tend-il à développer de nouveaux types de sociabilité ? De nouveaux centres de pouvoir ? De nouvelles vocations chez les dirigeants des organisations indigènes ? Deux axes de recherche auraient intérêt à être approfondis sur ce sujet : premièrement, comment ONG et organisations paysannes s'inscrivent-elles dans ces nouvelles configurations du pouvoir au niveau local ? Deuxièmement, dans quelles mesures le retour de l'Etat et des politiques sociales publiques depuis l'arrivée de Raphael Correa constitue-t-il une rupture avec les politiques sociales des ONG qu'il dénonce régulièrement comme « les chevaux de Troie de l'occident » ? En quoi ces politiques sont-elles si différentes de celles jusque là promues par la coopération internationale ? Quels effets produisent-elles au niveau local sur le mouvement indigène et ses organisations ? Cet axe de recherche serait à inscrire dans une réflexion plus large sur le retour des gauches en Amérique Latine et leur conception du social.

Bibliographie

❖ Ouvrages scientifiques

- Allison G.T., *Essence of decision: explaining the Cuban missile Crisis*, Harper Collins Publishers, 1971
- Alvarez Sonia, Escobar Arturo, *The Making of social movements in Latin America*, Boulder (Colorado): Westview, 1992
- Arcos Cabrera Carlos, Palomeque Vallejo Edison, *El mito al debate. Las ONG en Ecuador*, Quito: Abya Yala, 1997
- Auyero Javier, *La política de los pobres: las prácticas clientelistas del peronismo*, Buenos Aires: Manantial, 2001
- Bebbington A.J, and Torres V.H., *El capital social en los Andes*, Quito: Abya-Yala, 2001
- Becker Howard, *Outsiders : études de sociologie de la déviance*, Paris: Métailié, 1985 (éd. originale 1963)
- Boissevain Jeremy, *Friends of Friends: networks, manipulators and coalitions*, Oxford: Basil Blackwell, 1974
- Bolaños Oscar Barba, *Participación ciudadana en Cotopaxi: análisis crítico sobre su construcción en la última década*, thèse (Politiques publiques et Gestion) sous la direction de Santiago Ortiz C., Quito: FLACSO Sede Ecuador, 2006
- Boltanski Luc,
 L'Amour et la Justice comme compétences. Trois essais de sociologie de l'action, Paris: Métailié, 1990.
 La souffrance à distance. Morale humanitaire, médias et politique, Paris: Métailié, 1993
- Boltanski Luc, Chiapello Eve, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris: Gallimard, 1999
- Boltanski Luc, Thévenot Laurent, *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris : Gallimard, 1991
- Botero Villegas, Luis Fernando, *Luchas simbólicas en los conflictos por la tierra en Chimborazo, Ecuador*. Thèse en Anthropologie, Quito : FLACSO Sede Ecuador, 1993
- Bourdieu Pierre, « Les conditions sociales de la circulation internationale des idées », in Sapiro Gisèle, *L'espace intellectuel en Europe*, Paris: La Découverte « Hors collection Sciences Humaines », 2009 p. 27-39
- Briquet Jean-Louis, Sawacki Frédéric (dir.), *Le clientélisme politique dans les sociétés contemporaines*, Paris : Presses universitaires de France, 1998
- Bretón Víctor,
 Ciudadanía y exclusión: Ecuador y España frente al espejo, Madrid: Catarata, 2007
 Capital social y Etnodesarrollo en los Andes, Quito: CAAP, 2005
 Cooperación al desarrollo y demandas étnicas en los Andes ecuatorianos, Quito: FLACSO Ecuador / Universitat de Lleida / GIEDEM, 2001
- Cameron John D., North Liisa L., *Rural progress, Rural Decay. Neoliberal adjustment policies and local initiatives*, Bloomfield: Kumarian Press Inc., 2003
- Cefaï Daniel, Trom Danny (dir.), *Les formes de l'action collective. Mobilisations dans des arènes publiques*, Paris : éd. de l'EHESS, 2001
- Certeau Michel de, *L'Invention du quotidien : les Arts de faire*, vol. 1, Paris : Gallimard, 1990

Chauveau J.-P., « Participation paysanne et populisme bureaucratique. Essai d'histoire et de sociologie de la culture du développement », in J.-P. Jacob et P. Lavigne Delville, éd., *Les associations paysannes en Afrique. Organisation et dynamiques*, Paris: Apad-Karthala-IUED, 1994, pp. 25-60

CONAIE, *Las Nacionalidades Indígenas en el Ecuador: nuestro proceso organizativo*, Quito: Ediciones Tincui / Abya Yala, 1989

Crozier Michel, Friedberg Erhard, *L'acteur et le Système. Les Contraintes de l'action collective*, Paris : Seuil, 1977.

Dauvin Pascal et Siméant Johanna, *Le travail humanitaire*, Paris : Presses de Sciences Po, 2002

Dubois Vincent, « L'action Publique », in Cohen (A.), Lacroix (B.), Riutort (Ph.) dir. (Ed.), *Nouveau manuel de science politique*, Paris: La Découverte, 2009

Eguiguren E., Amparo, *La teoría de la práctica aplicada a la interpretación del desarrollo rural: el caso de la unión de organizaciones campesinas del norte de Cotopaxi*, Thèse d'Anthropologie, Quito: FLACSO Sede Ecuador, 1995

Espinosa Quintana Betty, *Agir dans une pluralité de mondes : le cas du commerce équitable en Équateur*, Louvain : Presses universitaires de Louvain, 2010

Ferguson James, *The Anti-politics machine. "Development," Depoliticization, and Bureaucratic Power in Lesotho*, Minneapolis: University of Minnesota Press, 1994

Fillieule Olivier, « Chapitre 1. La dynamique de l'action manifestante », in *Stratégies de la rue*, Paris : Presses de Sciences Po, 1997

Fillieule Olivier et Mathieu Lilian, « Structure des opportunités politiques », in *Dictionnaire des mouvements sociaux*, Paris : Presses de Sciences Po, 2009

Freire Paulo, *Pédagogie des Opprimés suivi de Conscientisation et Révolution*, trad. du brésilien, petite collection Maspero, N°130, Paris : François Maspero, 1974

Goffman Erving, *Les Cadres de l'Expérience*, Paris : Minuit, 1991 (1^{ère} édition : 1974).

Goirand Camille, « Penser les mouvements sociaux d'Amérique latine », *Revue française de science politique* 3/2010 (Vol. 60), p. 445-466.

Gros Christian, Strigler Marie-Claude, *Etre indiens dans les Amériques : spoliations et résistances : mobilisations ethniques et politiques multiculturalistes*, Paris: La documentation Française, 2006

Guerrero Andrés,

La Semántica de la Dominación: el concertaje de indios, Quito: Libri Mundi, 1991

Etnicidades, Quito: FLACSO Sede Ecuador, 2000.

Hall Ingrid, *De la Loi à l'esprit. Ethnogenèse récente d'une communauté paysanne des Andes sud péruviennes*, Thèse sous la direction d'Antoinette Molinié, Université Paris Ouest Nanterre La Défense, mai 2009

Korovkin Tania, *Comunidades indígenas. Economía de mercado y democracia en los Andes ecuatorianos*, Quito: IFEA-CEDIME- Abya Yala, 2002

Kymlicka Will, *Ciudadanía Multicultural*, Barcelona: Paidós, 1996

Le Texier Emmanuelle, « Chapitre 1. Des quartiers d'exclusion », in *Quand les exclus font de la politique*, Paris : Presses de Sciences Po, 2006, p. 19-38

Lipsky Michael, Ratcher Steven, *Non-profits for Hire. The Welfare state in the age of contracting*, Harvard University Press, 1994

Offerlé Michel, *Sociologie des groupes d'intérêt*, Paris : Montchrestien, 1994

Olivier de Sardan Jean-Pierre,
Anthropologie et développement. Essai en socio-anthropologie du changement social, Marseille : APAD – Paris : Khartala, 1995

(avec T. Bierschenk et J.-P. Chauveau), « Les courtiers entre développement et État », in T. Bierschenk, J.-P. Chauveau et J.-P. Olivier de Sardan (eds), *Courtiers en développement. Les villages africains en quête de projets*. Paris : Karthala, 2000, p. 5-42

Mathieu Lilian, *Comment lutter ? Sociologie et mouvements sociaux*, col. La Discorde, Paris : Textuelle, 2004

Massal Julie, *Les Mouvements indiens en Equateur. Mobilisations protestataires et démocratie*, Paris : Karthala, 2005

Merklen Denis, « El impacto de la cooperación. ¿Qué tipo de relaciones sociales genera la solidaridad internacional? », in Ana Josefina Arias et Miguel Gabriel Vallone (ed), *La dimensión social de la cooperación internacional: aportes para la construcción de una agenda post-neoliberal*, Buenos Aires: Centro de integración, comunicación, cultura y sociedad (CICCUS), 2010, p. 97-112.

Mosse David, *Cultivating Development: an ethnography of aid policy and practice*, MI: Pluto Press, London and Ann Arbor, 2005

Oberschall Anthony, *Social Conflict and Social Movements*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1973

145

Ramírez Gallegos Franklin,
“Para re-pensar el 'proyectismo': poder, conocimiento y sujetización en las intervenciones del desarrollo”, in Ramírez F. (ed.) *Versiones y aversiones del desarrollo*, serie 'lecturas' N° 2, 1ère édition: Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador-SIISE, Centro de Investigaciones CIUDAD/EZE, Université Andine Simon Bolivar, Quito, 2002

La Política del desarrollo local, innovación institucional, participación y actores locales en dos cantones indígenas del Ecuador, Quito: Centro de investigaciones CIUDAD, 2001

Rist Gilbert, *Le développement*, Paris : Presses de Sciences, 2007

Saavedra Pelaez Alejandro, *Los mapuche en la sociedad chilena actual*, Santiago: LOM Ediciones / Universidad Austral, 2002

Sanchez-Parga Jose, *El Movimiento Indígena Ecuatoriano*, Quito: Abya Yala/Universidad politécnica Salesiana, 2010

Santana Roberto,
Ciudadanos en la etnicidad. Los indios en la política o la política de los indios, Quito: Abya Yala, 1995.
Campesinado indígena y el desafío de la modernidad, Quito: Centro Andino de Acción Popular (Cuaderno de Discusión Popular N°7), 1983

Scieur Philippe, *Introduction à l'analyse de l'action collective organisée*, 2nde édition, Paris : Armand Colin, 2008

Scott James,
Domination and the Arts of Resistance. Hidden Transcripts, New Haven: Yale University Press, 1990

The Moral Economy of the Peasant: Rebellion and Subsistence in Southeast Asia. Londres: Yale University Press, 1976

Sieder Rachel, *Multiculturalism in Latin America: indigenous rights, diversity and democracy*, New York: Palgrave Macmillan, 2002.

Siméant Johanna, Traïni Christophe, « Introduction. Pourquoi et comment sensibiliser à la cause ? », in *Émotions... Mobilisation !*, Paris: Presses de Sciences Po, 2009, p. 11-34

Taylor Charles, *El Multiculturalismo y la Política del reconocimiento*, México: FCE, 1993

Tiban Lourdes, Alfaro Eloy, Ilaquiche Raul, *MICC: historia y proceso organizativo / runakunapak jatun kuyurimuy*, Quito: MICC, 2003

Touraine Alain, *La Parole et le Sang*, Paris : Odile Jacob, 1988

Tuaza Castro, Luis Alberto, *Aporte de las comunidades indígenas de Colta y Guamote a la formación y actuación de Pachakutik Nuevo-País*, Maestría en Ciencias Sociales con mención en Ciencias Políticas, Quito: FLACSO Sede Ecuador, 2006

Van Cott Donna Lee, *From Movements to Parties in Latin America, the evolution of ethnic politics*, New York: Cambridge University Press, 2005

Vidaillet Bénédicte « Chapitre 9. Décideurs et organisations : dans les coulisses de la décision collective », in *La décision*, De Boeck Université, 2005, p. 235-257

Voegtli Michael « 10. « Quatre pattes oui, deux pattes, non ! » L'identité collective comme mode d'analyse des entreprises de mouvement social », in Agrokolianski, Fillieule, Sommier, *Penser les mouvements sociaux*, Paris : La Découverte, 2010, p. 203-223

146

❖ Articles de revues spécialisées

Allal Amin « Les configurations développementistes internationales au Maroc et en Tunisie : des policy tranfers à portée limitée », *Critique internationale* 3/2010 (n° 48), p. 97-116

Allison Graham T. et Zelikowv Philip D., « L'essence de la décision. Le modèle de l'acteur rationnel », *Cultures & Conflits*, 36, 2000

Bebbington Anthony J., Carroll Thomas F., « Induced social capital and Federations of the rural poors », in *Social Capital Initiative Working Paper No. 19*, Banque Mondiale, 2000

Bergamaschi Isaline, « Appropriation et lutte contre la pauvreté au Mali. Interprétations, pratiques et discours concurrents », in *Revue Tiers Monde*, (n°205) 2011/1

Blondeau Cécile, Sevin Jean-Christophe. Entretien avec Luc Boltanski, une sociologie toujours mise à l'épreuve, *ethnographiques.org*, Numéro 5 - avril 2004 [en ligne].
<http://www.ethnographiques.org/2004/Blondeau,Sevin.html> (consulté le 11 juin 2012)

Carrel Marion, « Politisation et publicisation : les effets fragiles de la délibération en milieu populaire », *Politix* 3/2006 (n° 75), p. 33-51.

Cohen M. D., March J. G. et Olsen J. P. (1972), « A Garbage Can Model of Organizational Choice », *Administrative Science Quarterly*, vol. 17 (1), pp. 1-25.

Combes Hélène et al. « Observer les mobilisations », *Politix* 1/2011 (n° 93), p. 7-27

Dezalay Yves, « Les courtiers de l'international » Héritiers cosmopolites, mercenaires de l'impérialisme et missionnaires de l'universel », in *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2004/1 n° 151-152, p. 4-35

Martinez Valle Luciano, « Organizaciones de segundo grado, capital social y desarrollo sostenible: una introducción al debate », in *ICONOS*, N°2, Quito: FLACSO, 1997

Fernando Garcia, "Equateur: Mouvement indigène et participation (1990-2007) », in *Outre-Terre*, N°38, 2007, pp. 295 à 308

Goirand Camille « Penser les mouvements sociaux d'Amérique latine », *Revue française de science politique* 3/2010 (Vol. 60), p. 445-466

Quirós Julieta, Vommaro Gabriel, "“Usted vino por su propia decisión”: repensar el clientelismo en clave etnográfica”, in *Desacatos*, mai 2011.

Martinez Novo Carmen, "Antropología indigenista en el Ecuador desde la década de 1970: compromisos políticos, religiosos y tecnocráticos", in *Revista Colombiana de Antropología* [en ligne] 2007, vol. 43

Marwell (N. P.), « Privatizing the Welfare State: Nonprofit Community-Based Organizations as Political Actors », in *American Sociological Review*, 69 (2), 2004

Mathieu Lilian, « L'espace des mouvements sociaux », in *Politix*, 2007/1 n° 77, p. 131-151

Melucci Alberto, « Mouvements sociaux, mouvements post-politiques », *Revue Internationale d'Action Communautaire*, 10 (50), 1983, p. 13-30

Palier Bruno, B. Jobert, dir., *Le tournant néolibéral en Europe* ; in *Politix*, Vol 9, N°34, 2nd trimestre 1996, pp. 237-241

Ramírez Gallegos Franklin, Welp Yanina, "Presentación del dossier: Nuevas instituciones participativas y democráticas en América Latina", *Íconos*, Revista de Ciencias Sociales, 2011, pp.11-20

Siméant Johanna « « Économie morale » et protestation – détours africains », *Genèses* 4/2010 (n° 81), p. 142-160.

Séguy Jean. Certeau (Michel de) *L'Invention du quotidien t.I, Arts de faire, Archives des sciences sociales des religions*, 1992, vol. 80, n° 1, pp. 249-250

Thompson E. P., "The moral economy of the English crowd in the eighteenth century", in *Past & Present*, N° 50, 1971, p.76-136.

Wieviorka Michel, « Identités Culturelles et Démocratie », *Cahier des Amériques Latines* (IHEAL, La Documentation Française), N°45, 2005

Sources

❖ Rapports, supports écrits

Banque Mondiale, *The Logframe Handbook. A logical Framework Approach to Project Cycle Management*, En ligne. http://www.ansa-africa.net/uploads/documents/publications/Logframe_handbook_WorldBank.pdf

Banque Mondiale, *Rapport de 1997*

EuropeAid, *Méthodes de l'Aide. Lignes Directrices. Gestion du Cycle de Projet*, Commission Européenne, Office de Coopération EuropeAide, Bruxelles, 2004. En ligne.
http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid_adm_pcm_guidelines_2004_fr.pdf

Institut de Recherche et d'Application des Méthodes de Développement, « Eléments de méthode pour la planification locale », (p. 123-130). En ligne.
http://www.iram-fr.org/documents/PAEPS_O3_OBJECTIFS.pdf

Kichwa Yachakukkunapa Shimiyuk Kamu. Runa Shimi - Mishu Shimi, Colección Runakay, Diccionario Escolar Intercultural Bilingüe de las Lenguas Ancestrales, No. 3, Ministère de l'Education d'Equateur, 2009. En ligne.
<http://www.infa.gob.ec/catalogo/catalog/ejemplares/d214.pdf>

Oscar Jara,

Para sistematizar experiencias, una propuesta teórica y práctica, CEP Alforja, San José de Costa Rica, 1994

La Sistematización de experiencias: teoría y práctica para otros mundos posibles, CEP Alforja / Intermón Oxfam, San José de Costa Rica, 2012.

UNESCO, Bureau de l'Information du Public, « Memobpi Savoirs traditionnels », En ligne.
http://www.unesco.org/bpi/pdf/memobpi48_tradknowledge_fr.pdf, consulté le 29 mai 2012

❖ Conférences, colloques.

Mariano Alberto, Isla Guerra (Coord.), "la sistematización de experiencias. alternativa investigativa participativa de las prácticas culturales", 15ème Conférence Scientifique Internationale, Institut Supérieur d'Art / Centre National de Surpassement de la Culture (*Centro Nacional de Superación para la Cultura*), La Havanne, Cuba, Mars 2011

« Les mobilisations collectives et les dispositifs de sensibilisation », Appel à contribution, *Calenda*, publié le mercredi 07 décembre 2005. En ligne. <http://calenda.revues.org/nouvelle6163.html>

❖ Documents internes d'Heifer Ecuador.

Document de Projet « *Renforcer l'existant et récupérer le vécu : des familles indigènes de Chimborazo et Cotopaxi assurent l'alimentation saine locale* », Heifer Ecuador, juin 2010.

Plan stratégique 2008-2014, Heifer Ecuador.

Manuel du CDR à l'usage des organisations paysannes partenaires, Germania Frías, Clémentine Moriceau, Heifer Ecuador, Juillet 2011.

Systématisation du « Compartir de Recursos », Isabelle Hanquiez, Heifer Ecuador, Mai 2007.

Systématisation des écoles d'agroécologie, Julia Escriva Perales, Heifer Ecuador, Mars 2011.

❖ Sites web

ONG Vision Mundial. 2012. *Vision Mundial América Latina y El Caribe*. En ligne.
<http://www.visionmundial.org/index.php>, consulté le 29 mai 2012

Fondation Heifer Ecuador. 2008. *Fundación Heifer Ecuador. Trabajamos con las comunidades para construir un mundo mejor...* En ligne. <http://www.heifer-ecuador.org/>, consulté le 29 mai 2012

Institut Bioforce Développement. 2008. *Bioforce Solidarité Développement Former Accompagner*. En ligne.
<http://www.bioforce.asso.fr/>, consulté le 29 mai 2012

IRAM (Institut de Recherches et d'Applications des Méthodes de Développement). 2010. *IRAM, Bureau d'études internationales. Une Expertise indépendante pou un monde plus solidaire*. En ligne. <http://www.iram-fr.org/>, consulté le 29 mai 2012

Norwegian People's Aid. 2003. *Norwegian People's Aid – Solidarity in practice*. En ligne. http://www.npaid.org/en/about_us/, consulté le 17 juin 2012.

❖ Article de presse

RFI. « Les étudiants en coopération et aide au développement ne veulent pas "contribuer à la pensée néocoloniale" », mardi 14 décembre 2010, [en ligne], <http://www.rfi.fr/afrique/20101213-cooperation-aide-developpement-neocoloniale>, consulté le 19 juin 2012.

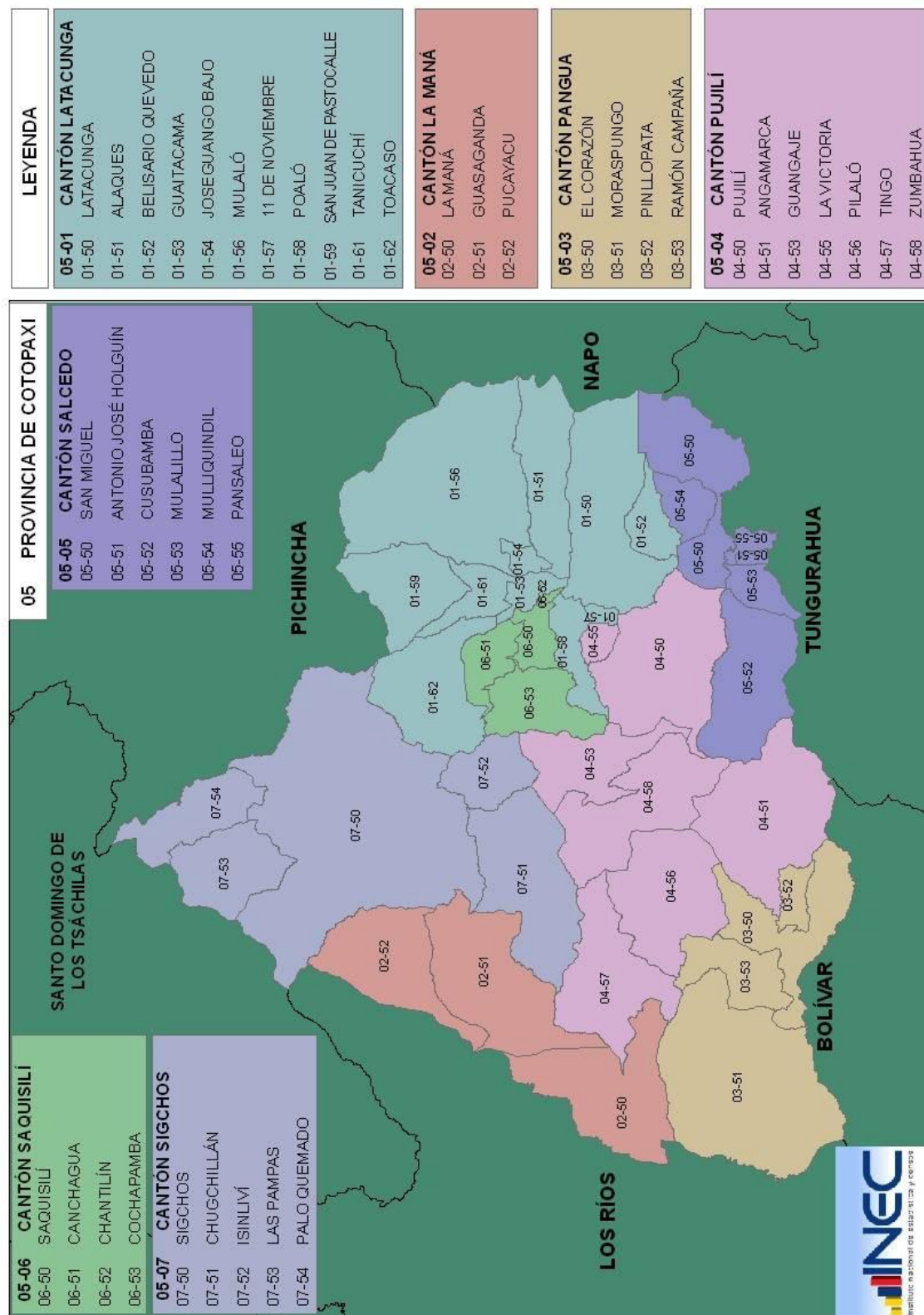
« Correa ataca a OEA, CIDH, prensa y ONG en Bolivia », *Hoy*, 4/06/12, <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/correa-ataca-a-oea-cidh-prensa-y-ong-en-bolivia-549462.html>

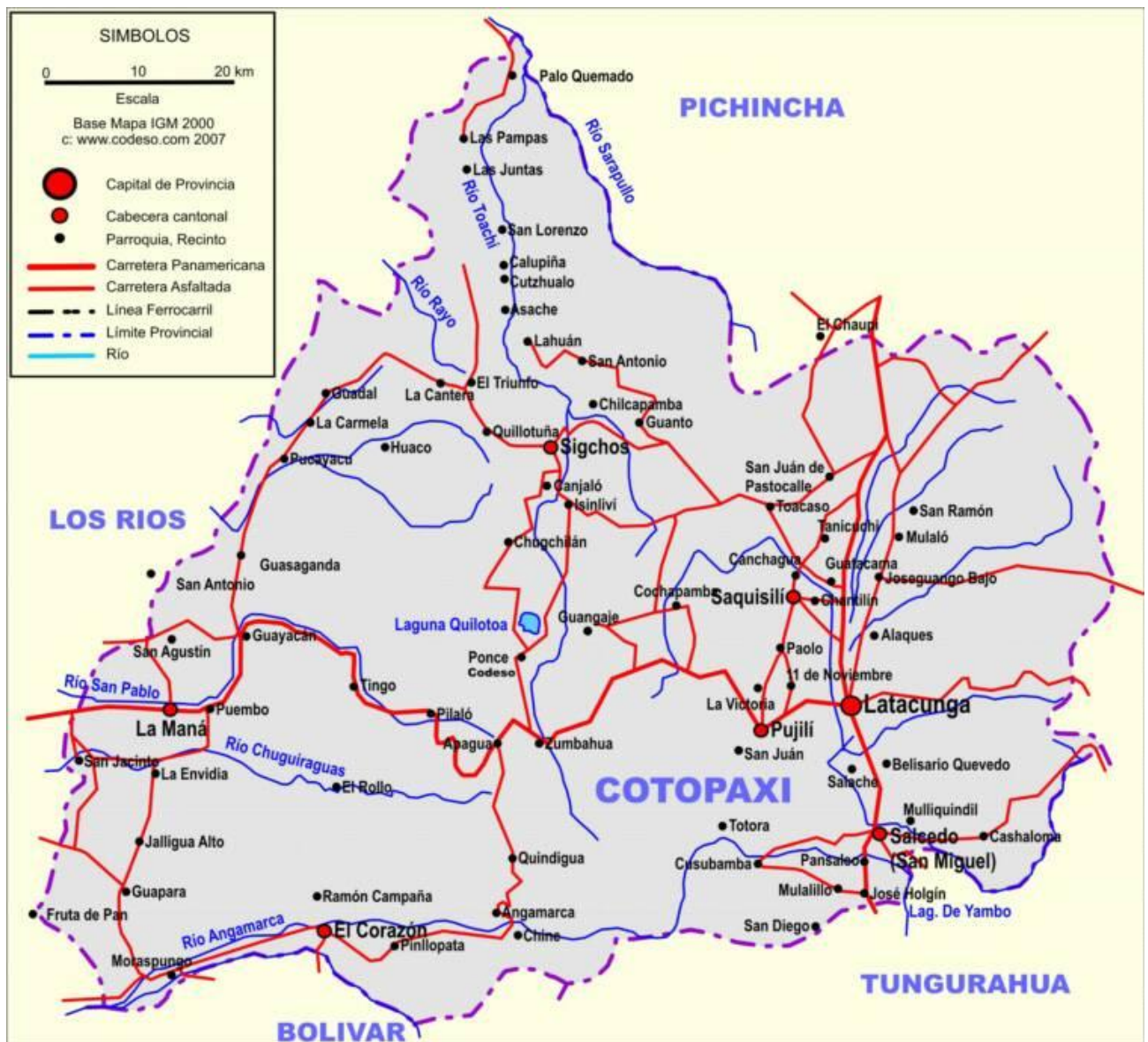
Annexe 1 : Cartes



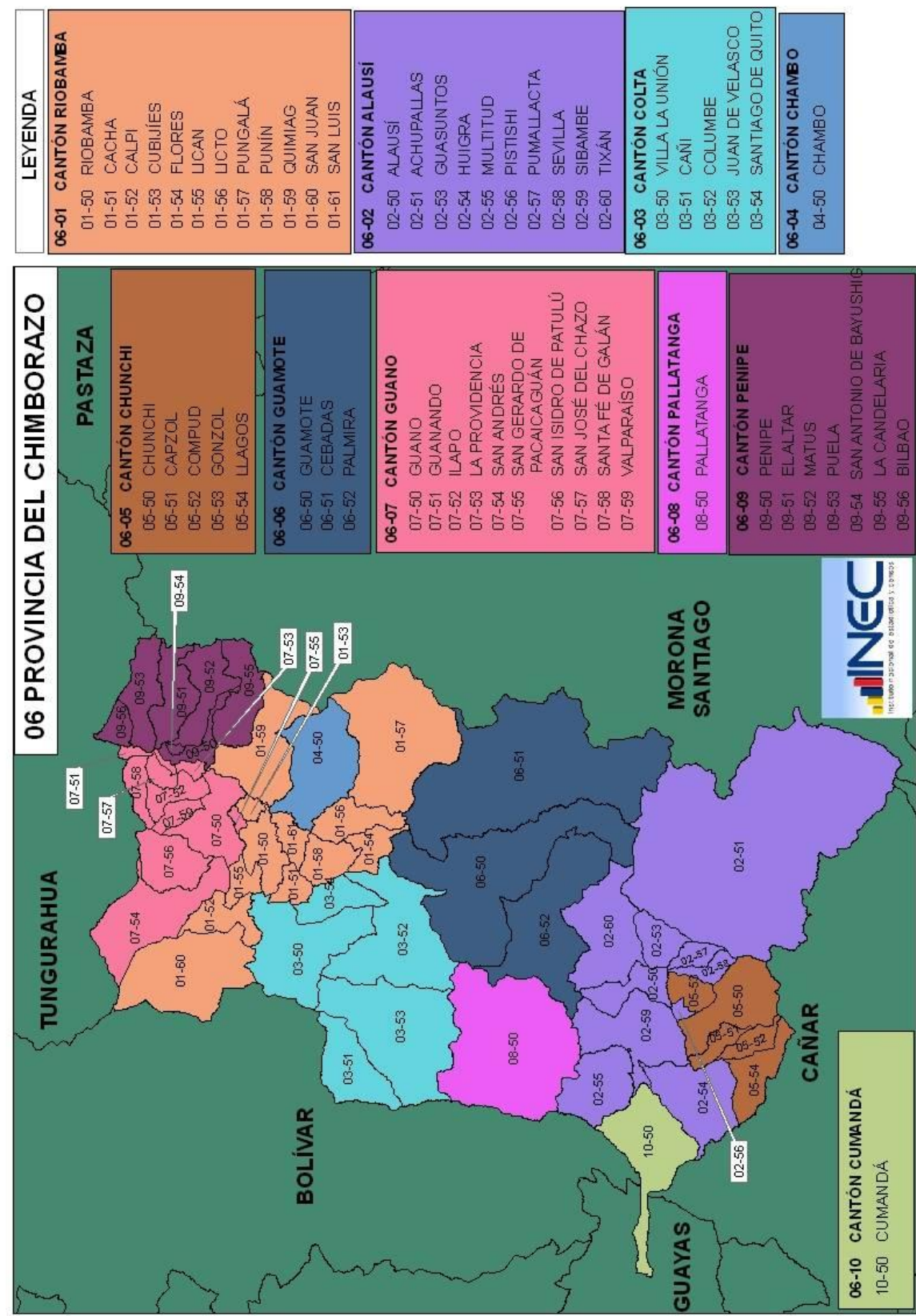
1. Carte politique de l'Equateur. Source: <http://www.mapacartografico.com/gratis-409-mapa-politico-de-ecuador.html>

Province de Cotopaxi





Province de Chimborazo

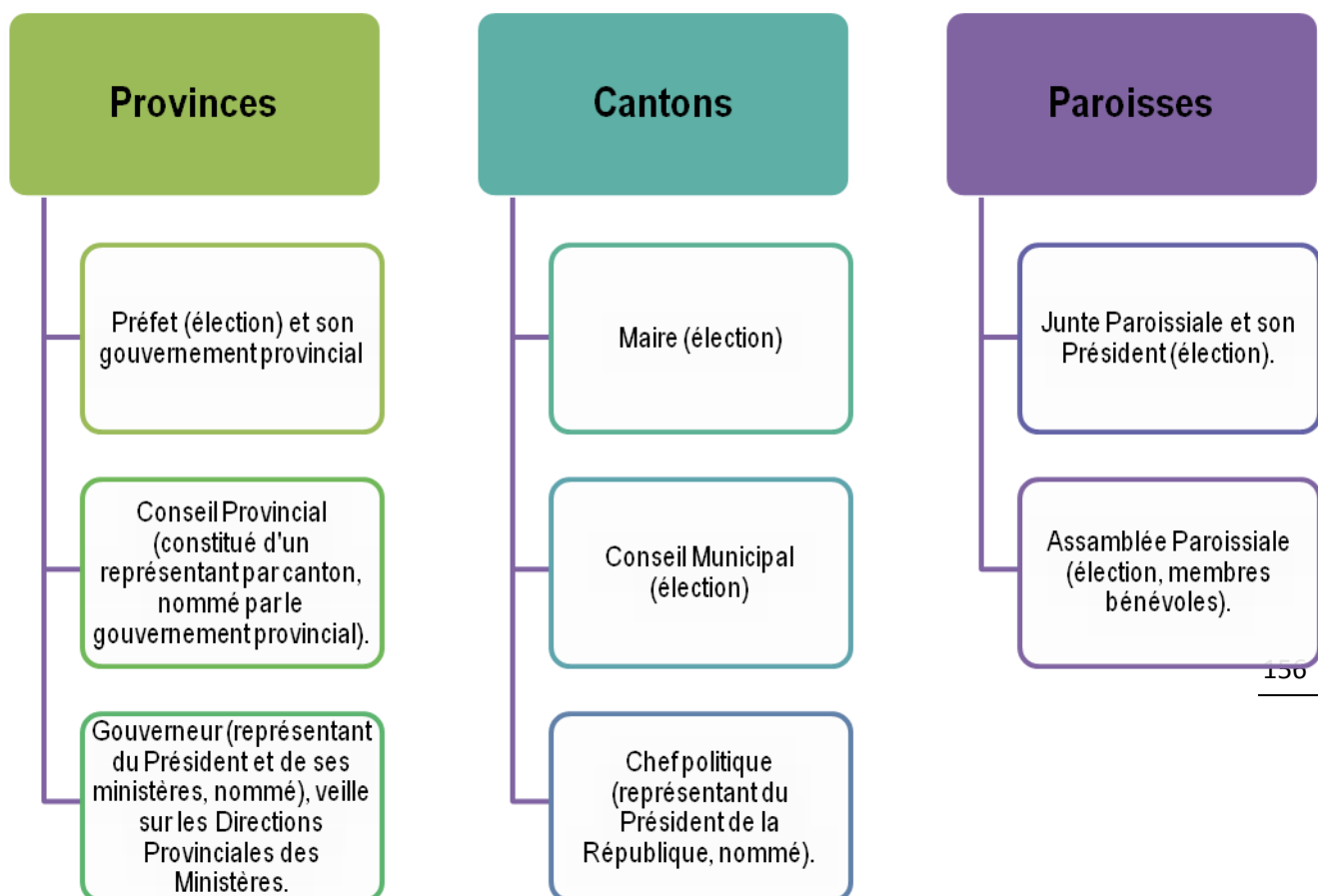


4. Carte des divisions administratives et politiques de la province de Chimborazo – Source : INEC (Institut National de Statistiques et Cens).



5. Carte des principaux axes et routes de la Province de Chimborazo – Source: <http://www.zonu.com/America-del-Sur/Ecuador/Chimborazo/Carreteras.html>

Annexe 2 : Divisions territoriales politiques et administratives de l'Equateur



Annexe 3 : Notes de terrain. L'Encuentro Nacional, réunion annuelle des salariés d'Heifer Ecuador.

L'« *encuentro nacional* », ou « rencontre nationale », est une réunion, sur trois jours, de tous les salariés d'Heifer Ecuador au grand complet : les équipes zonales (Sierra, Costa et Sur), et l'équipe de direction, à Quito. Pendant les trois jours, nous logeons et travaillons au même endroit (un couvent, au Nord de Quito). Cet événement est l'occasion de revenir sur l'ensemble de la stratégie de l'ONG, son programme, sa « vision » en tant qu'organisation (vision de la paysannerie, de l'agroécologie, de son rôle, sa « mission »).

Cette année, au centre des inquiétudes, la « *Lettre de Honduras* », un document élaboré et voté en janvier 2011 par Heifer Américas, lors d'une réunion du bureau régional au Honduras. Ce document établit les orientations que devront respecter les différents bureaux-pays de Heifer dans la zone Américas, conformément aux nouvelles orientations d'Heifer International. Un certain nombre de transformations sont prévues :

- Modification des objectifs des projets : ceux-ci devront désormais répondre directement aux objectifs de « lutte contre la faim » et « création de chaînes de valeurs ». Les projets devront être des « mégaprojets », concernant minimum 1500 bénéficiaires.

- Modification des procédures de financement : la zone Américas est divisée en trois groupes : les bureaux-pays qui deviendront totalement indépendant d'Heifer International et devront se financer eux-mêmes, les bureaux-pays amenés à être supprimés, et les bureaux-pays dont Heifer International ne financera plus que les dépenses de projet (et non plus les dépenses de fonctionnement), à condition que ces projets respectent les nouvelles orientations de la *Carta de Honduras*.

157

Une autre inquiétude est liée à l'évolution de la politique du président Rafael Correa à l'égard de la coopération internationale. Celle-ci doit désormais se plier aux objectifs du Plan National pour le *Sumak Kausay* (« vivre bien » en quichua). Rosa, la directrice d'Heifer Ecuador, se dit très préoccupée et dubitative sur cette nouvelle contrainte. Elle voit d'un mauvais œil cette tentative de contrôler les ONG. Elle ajoute cependant que dans l'état actuel des choses, Heifer Ecuador ne peut s'offrir le luxe de refuser de participer à un projet financé par le gouvernement.

* * *

Voici quelques extraits de dialogues notés au cours de ces trois jours :

-Marta (vétérinaire, travaille depuis plus de 15 ans à Heifer, au sein de l'équipe Sierra): « *Maintenant compañeros, je veux prendre un peu de temps pour parler de mes impressions sur ce que nous vivons en ce moment à Heifer, comment nous vivons notre travail. Moi, vraiment compañeros, je me pose de plus en plus de question. On est de moins en moins nombreux, et après tout les changements qu'il y a eu, on est quelques uns à être toujours là, et notre travail se résume de plus en plus à aller déranger les organisations pour des bêtises administratives. Des fois j'ai vraiment honte d'aller leur mettre la pression pour faire avancer telle ou telle partie du projet. Je me rends compte qu'on est en train de les dévier de leurs activités initiales, qui sont politiques et qui sont très importantes pour eux... Est-ce vraiment notre but, c'est ça que l'on veut, que les organisations paysannes se dédient entièrement à la réalisation des projets de développement, au détriment de leurs activités propres ? Et du coup, nous, on sert à quoi... ? Je sais que je suis la plus ancienne parmi vous, j'ai toujours travaillé pour HEIFER, et encore une fois je me plains, cette Martha alors, beaucoup aimeraient que je me taise je le sais... mais je ne me tais pas ! On se trompe de renforcement organisationnel. On transforme les OSG en OSG de droit, institutionnalisées et bureaucratisées, au lieu de renforcer leurs réelles capacités de formulation politique et de mobilisation* ». Réponse diverses : Rosa rappelle qu'Heifer aide aussi les organisations

paysannes avec le programme de plaidoyer politique (*incidencia politica*), précisément pour renforcer les capacités de négociation des dirigeants indigènes. Quelqu'un rappelle également que les organisations ont comme revendication le droit à décider de leur propre développement, raison pour laquelle la réalisation de projet de développement est aussi au cœur de leur mission.

-Rosa, directrice d'HEIFER Ecuador, s'interroge : « *Au fond, quel est l'objectif d'HEIFER Ecuador ?* » Fernanda (ancienne coordinatrice de la zone *Sierra norte*, maintenant au poste de Coordination Programmatique au siège) répond : « *Nous sommes le relais des revendications des organisations avec lesquelles nous travaillons, nous leur apportons un soutien technique et de formation pour les aider à formuler des propositions, des projets, des revendications [...] nous permettons qu'elles soient plus fortes dans le dialogue avec les pouvoirs publics.* ». La directrice s'interroge alors « *Mais n'avons-nous pas une identité propre en tant qu'Heifer Ecuador ? Ne revendiquons-nous pas nous-mêmes une position, celle d'un système de production et d'alimentation agroécologique qui soit une alternative à la révolution verte ? Non, non, nous ne sommes pas l'écho des organisations paysannes, elles ont d'ailleurs parfois des positions en totale contradiction avec les principes d'Heifer* ».

* * *

Annexe 4 : Notes de terrain. Une réunion houleuse face à des bénéficiaires mécontents.

Ce lundi, est programmé mon premier « Atelier de socialisation » avec les familles bénéficiaires du CDR de la COMICH. La réunion se déroule dans la salle de réunion de la *Casa Indígena* de Riobamba, un lieu symbolique dont on n'a déjà évoqué l'importance, en présence, du côté de la COMICH, des trois promoteurs (Bernardo, Miguel et Emilio) et de la trésorière (Gloria), et de deux salariés d'Heifer, le coordinateur zonal Fausto et le technicien Edwin. Le président de la COMICH, pourtant convié (et officiellement coordinateur du projet), ne fera qu'une apparition éclairée en fin de matinée. L'objectif de cet atelier, que j'ai planifié avec les trois promoteurs et la trésorière, est double : sensibiliser les familles bénéficiaires présentes sur les valeurs et les objectifs du CDR d'une part, et socialiser et redéfinir le règlement du CDR d'autre part.

A ma grande surprise, les premières personnes arrivent dès 9h (c'est-à-dire tôt pour ce genre d'activité qui commence généralement en retard). A 10h, 51 familles sont présentes (des hommes seuls, des couples, certains avec leurs enfants, et une majorité de femmes accompagnées de leurs enfants), soit l'ensemble des bénéficiaires (appartenant à différentes communautés autour de Riobamba, à plus ou moins deux heures de route). Les couples et les femmes avec leurs enfants ont entre 18 et 35 ans, soit une moyenne d'âge assez jeune. On compte également deux très vieilles femmes. Certaines femmes ont emmené leur tricot, s'installent et se mettent à leur ouvrage en papotant. Naturellement, les gens s'installent en groupe par organisation sur des bancs de bois disposés en rang dans la pièce : les femmes de San Juan restent entre elles, les hommes de COCIQ également. Sur les côtés, un peu en retrait, se tiennent les salariés d'Heifer, Fausto et Edwin, aux côtés de Gloria la trésorière. Pour ma part, je me tiens debout, près d'un bureau sur lequel j'ai installé ordinateur et powerpoint, encadrée par les trois promoteurs.

Confiante en l'animation PowerPoint que j'ai préparé en suivant les conseils d'Heifer, je prends la parole, et entame le premier point de ma présentation : « à quoi sert ce projet à votre avis ? Qu'est-ce qu'il signifie pour vous ? ». Passé les premières minutes de flottement, un homme se lève et m'interpelle : « Il y a un problème avec ce projet. La COMICH nous demande de rembourser. Nous n'avons jamais été informé qu'il fallait rembourser ». Edwin vient à mon secours et prie l'homme de se calmer, expliquant que l'on abordera ce sujet plus tard. Un peu décontenancée (car le remboursement est une des bases du projet, je ne pensais pas avoir à revenir là-dessus), je tente de poursuivre ma présentation. Mais l'assemblée ne semble absolument pas

disposée à participer et répondre à mes questions. Je comprends peu à peu qu'en réalité, si les bénéficiaires sont venus si nombreux et si tôt, ce n'est pas pour écouter mon discours et regarder mon PowerPoint, mais pour se plaindre d'un certain nombre de dysfonctionnements et de malentendus dans le projet. Les trois promoteurs sont un peu embêtés : interlocuteurs directs des familles, ils ne m'ont jamais transmis leurs préoccupations, comme ils semblent n'avoir jamais transmis le règlement du projet. Ce n'est pas non plus un hasard si Fausto et Edwin sont présents, ils s'attendaient à ce type de réactions.

Edwin s'approche de moi et me suggère à l'oreille de passer directement au deuxième point : la socialisation du règlement du CDR. Un peu déçue, j'obéis. Est projeté sur l'écran la première page du règlement, dont je propose de faire une lecture article par article, afin de répondre aux éventuelles questions. La réaction est immédiate : le même homme se lève de nouveau, et m'explique, assez énervé, que c'est la première fois qu'il entend parler d'un règlement. Autour de lui, les autres hommes commencent à parler entre eux, en espagnol et en quichua, si bien qu'Edwin doit de nouveau intervenir pour demander un retour au calme. Les trois promoteurs commencent également à avoir des échanges en quichua avec ce même groupe d'hommes. Le quichua m'empêche de comprendre la teneur des discussions. Dans la pièce, je suis la seule à ne pas maîtriser cette langue, avec Fausto et Edwin qui n'en maîtrisent que quelques bases. Or, les moments de tensions débouchent toujours sur des discussions en quichua, entre les bénéficiaires, les promoteurs et la trésorière Gloria.

C'est alors que Fausto prend la parole (le président de la COMICH arrive au même moment). Il explique que le règlement a été établi d'un commun accord entre la COMICH et Heifer, il y a deux mois déjà, et que la COMICH était chargée d'en remettre un exemplaire à chaque bénéficiaire, via les promoteurs Emilio, Bernardo et Miguel. Pourquoi cela ne s'est-il pas fait ? Il reconnaît que la COMICH en tant qu'organisation exécutrice et coordinatrice du projet partage les responsabilités avec Heifer. Il laisse alors la parole au président de la COMICH.

Le président de la COMICH, peu à l'aise, remercie la présence de chacun, les efforts des trois promoteurs, de la trésorière Gloria pour « s'impliquer autant dans le projet », remercie Heifer et sa « volontaire ». Il se félicite qu'ait été organisé cet atelier, car c'est un espace qui va permettre à chacun de s'exprimer et d'arriver à un accord. Son intervention est courte et il s'éclipse en laissant la parole à Gloria (la trésorière). Je décide de rester un peu en retrait.

S'en suit un moment de flottement, pendant lequel nous décidons de revenir point par point sur chaque article afin de les renégocier avec l'assemblée des bénéficiaires. Je prends la parole, en m'adressant à la fois aux bénéficiaires et aux trois promoteurs (qui restent très silencieux, chacun d'eux s'étant rapproché de la communauté dont il est chargé du suivi), et insiste sur l'impératif, une fois le nouveau règlement voté par tous, d'en distribuer une copie à chaque bénéficiaire. Il me semble assister à un léger changement dans le comportement des promoteurs : au départ à mes côtés près du bureau, ils sont maintenant assis parmi les bénéficiaires, chacun dans le groupe de leur communauté. A partir de cet instant et pendant le reste de la réunion, ils se posent plus en porte-parole de leur communauté (traduisant à l'espagnol ce que certains bénéficiaires expriment en quichua, et vice-versa).

Les différents articles sont donc révisés un par un : montant des prêts, nature des prêts, nature des remboursements et échéances, montant de l'« *agrado* » (taux d'intérêt). Sur ce dernier point, un dialogue intéressant est à mentionner : un bénéficiaire prend la parole et utilise le terme « taux d'intérêt ». Edwin se lève et lui coupe la parole :

« Non, compañero, il ne faut jamais dire « taux d'intérêt », vous savez pourquoi, n'est-ce pas ? Il ne s'agit pas d'un taux d'intérêt comme dans une coopérative d'épargne et crédit. Compañeros, que se passe-t-il lorsque vous allez au marché, ou à la foire ? Lorsque vous achetez un kilo de mandarines à une vendeuse, qu'est-ce que vous lui demandez ? »

L'assemblée répond « *la yapa... on demande la yapa !* ».

Edwin : « *La yapa est ce que l'on vous donne en remerciement de votre achat. Cela fait parti de la culture indigena, n'est-ce pas ? Ce sont nos traditions, d'autres l'appelle « camari », « agrado » ou « mirachi ». – plusieurs bénéficiaires murmurent « bien sûr, bien sûr » et font des signes d'approbation - Pour le Compartir de Recursos, c'est la même chose. En remerciement des produits qui vous sont prêté, il vous faut verser une sorte de « yapa » à l'organisation, à la COMICH donc, en plus du montant total du prêt. C'est grâce à cette « yapa » ou « camari », que le fond va pouvoir grandir, grandir, et que des ressources pourront être distribuées à de nouvelles familles. ».*

Parmi les autres points qui donnent lieu à débat, celui de la nature des ressources distribuées. Le règlement (et par extension, tout projet de CDR de Heifer) stipule que les bénéficiaires ne peuvent solliciter qu'une catégorie de ressources (par exemple, que des animaux), et encore moins qu'une seule ressource (par exemple, que des cochons d'Inde). Ils doivent solliciter des ressources d'au moins trois catégories différentes (Animaux, Plantes et semences, Equipement), et si possible des ressources différentes (par exemple : 2 sacs de graines d'avoine, trois plants de tomates, 2 veaux et 10 cochons d'Inde). Cette exigence est justifiée par l'objectif du CDR : la diversification de la production et de l'alimentation des familles paysannes.

Un jeune couple prend la parole (la femme, une vingtaine d'années) : « *Nous, nous ne pouvons pas demander plusieurs ressources, et encore moins des plantes, parce que nous n'avons pas de terres. C'est pour ça qu'on a demandé que des cochons d'inde, parce que des cochons d'Inde, on peut en mettre beaucoup dans un petit espace* ».

Edwin lui répond : « *Compañera, moi je comprend votre problème. Les règles sont négociables avec les promoteurs, avec le compañero Miguel, il faut discuter avec lui, il est là pour ça. Mais regardez, vous pourriez demander quelques cochons d'inde de moins, et demander à la place deux ou trois plants de plantes médicinales. Vous pouvez planter ça dans la cour ou dans un pot, et si vous ne savez pas comment vous en servir, allez demander aux anciens. Par exemple, vous pourriez avoir de la verveine, ou des carottes blanches... ! Qui a encore ça dans son jardin aujourd'hui ?* » Amusements et bavardages dans la salle, chacun évoque une recette, un souvenir de ses parents ou grands parents utilisant telle ou telle plantes. Les discussions en quichua reprennent.

De manière générale, pendant toute la réunion, les femmes prennent souvent la parole mais pour poser une question. Les hommes eux, prennent la parole plus souvent pour exprimer un mécontentement direct.

Une fois les articles du règlement révisé, la trésorière annonce le moment du repas. Des portions individuelles (soupe suivi d'un plat à base de riz, petits légumes et poulet, puis une banane et une tranche de pain) ont été commandées à un petit restaurant proche. Gloria et Adela (secrétaire de la COMICH) s'occupe de distribuer les repas, dans la même pièce. Très bonne ambiance, les discussions s'animent, toujours au sein de chaque groupe sans vraiment de mélange. Les promoteurs m'entourent de nouveau. Fausto discute avec les femmes de San Juan. L'atelier se poursuit après le repas (bien que certains bénéficiaires soient déjà repartis), mais s'est principalement Fausto qui s'exprime sur d'autres activités liées au projet : la réalisation des calendriers agrofestifs, le bilan du carnaval, la compilation de recettes traditionnelles pour un évènement et une publication.

* * *

Annexe 5 : Notes de terrain. Un concours d'attelage dans la communauté de Guantul (COMICH).

Après avoir réalisé les entretiens avec les promoteurs de la COMICH, je cherche à les recontacter pour leur remettre un exemplaire de la retranscription des entretiens. Ceux-ci m'invitent alors à les rejoindre à la prochaine activité du projet, un concours d'attelage traditionnel dans la communauté de Guantul, à une heure de

route de Riobamba. Je m'y rends avec la coopérante (qui occupe le même poste que moi un an auparavant), qui est seule présence d'Heifer à cette activité. Nous retrouvons le président de la COMICH, Francisco Morocho, à la *Casa Indígena* de Riobamba. Celui-ci nous emmène à l'arrière d'un pickup loué pour l'occasion. Nous faisons le voyage assises sur les sacs de grains (qui serviront de récompense pour les gagnants du concours) avec cinq femmes bénéficiaires d'une communauté de Colta. L'une d'entre elles m'interpelle : « *Si tu aimes tellement venir avec nous pourquoi tu ne t'habille pas comme nous ?* ».

Arrivés à Quantul, je retrouve les promoteurs de la COMICH. Quantul est une communauté perchée en haut du *páramo*, avec une vue imprenable sur la vallée qui descend vers Riobamba et sur les volcans qui l'entourent. L'ensemble des habitants nous attendaient déjà depuis plusieurs heures, regroupés au milieu d'un champ (il est 12h, l'activité devait commencer à 9h). Tous sont en habit traditionnel. Le concours est réservé aux femmes, qui portent leurs plus beaux bijoux. Celle qui m'a interpellé dans le pickup sort de ses jupes une parure qu'elle revêt avant de s'avancer vers le champ. La plupart des femmes sont pieds-nus. Malgré mon statut d'observatrice invitée, je suis quand même présentée à la communauté par le président de la COMICH comme « une coopérante d'Heifer » et invitée à m'exprimer sur l'activité du projet. J'improviser une vague réponse et reste en retrait le reste de la journée. Notre présence suscite la curiosité des enfants de la communauté, mais également d'un groupe d'adolescentes avec qui nous discutons longuement (j'apprendrais à la fin de cette conversation qu'il s'agit des filles des promoteurs Miguel et Bernardo).

Après les déclarations des dirigeants et la cérémonie à la Pacha Mama, le concours commence. Chaque communauté doit préparer un attelage de bœufs dans les règles de la tradition (pieds nus, deux femmes par couple de bœufs, en utilisant un araire), et labourer le champ. La communauté qui aura creusé le plus de sillons remportera le concours. Le public est assis à même le sol, encourage ses équipes. Le promoteur Bernardo, caméra en main, filme, pendant que Miguel inscrit les scores sur un cahier, à l'aide d'un chronomètre. Le président de la COMICH regarde la scène, entre quelques conversations téléphoniques avec son portable. La dirigeante Adelia (responsable de la Commission des Femmes au sein de la COMICH) contrôle les informations notées par Miguel et exprime parfois son désaccord. Les dirigeants semblent quelque peu impatients et pressés que l'activité se termine. Le public, au contraire semble ravi.

Après le concours, nous nous dirigeons vers la petite place de la communauté pour remettre les prix aux gagnants puis prendre le repas. Les gagnants sont applaudis et repartent avec un sac de grains. Des cochons d'inde (*cuy*) grillés ont été préparés par les femmes et sont servis à chaque habitant avec une soupe, des pommes de terre, et un verre de coca cola. Nous sommes invitées, la volontaire et moi, à manger un peu à l'écart, avec les dirigeants et les promoteurs, sur des chaises de jardins (les autres personnes restant assis par terre). Soudain, le dernier bus local de la journée arrive en klaxonnant. Nous repartons précipitamment avec les dirigeants, les promoteurs et certains bénéficiaires d'autres communautés, la camionnette louée le matin étant déjà repartie. Dans le bus, tout le monde s'endort, il n'y a aura ni débat ni conversation comme à l'allée.

* * *

Annexe 6 : Notes de terrain. Un atelier de socialisation du CDR.

Nous arrivons en pick-up, Marta, Edwin et moi, tôt le matin à Quisapincha, et retrouvons quelques dirigeants de l'organisation paysanne, KIPU, devant un bâtiment en béton situé en face de la place où se tient la « feria » tous les dimanches matins (un marché à bestiaux, rendez-vous important de toutes les communautés du canton). C'est ici que l'organisation a ses bureaux : une grande salle de réunion, agrémentée d'un tableau, de quelques bancs et chaises en bois, et d'un bureau ; une petite pièce avec deux petits bureaux, et un ordinateur, qui sert de bureau au *promotor* Antonio et au secrétaire et comptable de l'organisation ; une dernière pièce avec bureaux, sans ordinateur, et quelques chaises, réservée au président de l'organisation. Le mobilier est très sommaire, les

étagères sont vides, avec dans un coin des stocks de cahiers scolaires non utilisés et des caisses de stylos billes. La poussière et la terre se sont accumulées partout, avec le vent, la pluie, et le manque de ménage régulier... KIPU est une organisation largement masculine (pas une seule femme parmi les dirigeants).

En attendant les retardataires, nous partageons du pain acheté en route, avec les dirigeants présents. Un petit déjeuner improvisé qui nous permet de discuter tranquillement : Marta et Edwin prennent des nouvelles de l'ancienne promoteur, et apprennent avec consternation que « la Dolores », n'ayant pas trouvé d'emploi après le projet, est parti mendier en Colombie. « C'est que ça doit marcher.... » constate le président de KIPU, Manuel. La discussion se poursuit, autour de la *chakra* de tel *compañero*, du climat, du nouveau projet de KIPU avec le Conseil Provincial.

Nous démarrons l'atelier vers 10h30, après une bonne heure de discussion informelle. Environ une quinzaine de personnes sont présentes : il y a quelques bénéficiaires, et les *cabildos* des communautés participant au projet (une dizaine de communauté sont donc représentées, à cette réunion, par leur *Cabildo*). La moyenne d'âge est jeune (une trentaine d'année, parfois moins), car il s'agit pour la plupart de nouveau *cabildos*, récemment élu (deux mois auparavant). L'objectif de l'atelier est donc de les informer sur le projet CDR qu'ont administré leurs prédécesseurs, mais aussi de récupérer des informations sur l'état actuel des fonds du projet (combien de bénéficiaires par communautés...etc.). La majorité sont des hommes : les quelques femmes présentes sont des bénéficiaires qui se sont impliquées volontairement dans la gestion des fonds du CDR, et en savent souvent plus que les *cabildos*.

Le public est assis sur les bancs et chaises en désordre, en face du bureau sur lequel sont installés l'ordinateur et le rétroprojecteur. Les dirigeants de KIPU sont assis au fond sur le côté, et discutent entre eux. Marta et Edwin sont près des participants et prennent des notes sur leur cahier. Certains participants prennent des notes sur un cahier, d'autres non.

Cours magistral : Dans un premier, un « cours » assez magistral où sont rappelés les objectifs, les valeurs, les étapes et le fonctionnement du projet, notamment les règles de transparence et de « bonne gestion » (*buen manejo*) du fond. Conformément au souhait de HEIFER, j'insiste longuement sur les « valeurs » portées par le projet, en faisant participer le public. Plusieurs *cabildos* prennent la parole pour s'exprimer. Voici les principales prises de paroles :

- Aider les familles les plus dans le besoin, pour aider à payer les études des enfants, aider les femmes seules.
- Egalité entre les femmes et les hommes, équité.
- Responsabilité individuel (de chaque bénéficiaire) et collective (de la communauté et de l'organisation KIPU).
- Solidarité
- Réciprocité, prendre conscience des autres, prendre soin des autres.
- Renforcer la communauté, l'organisation.
- Transparence.

Globalement, les différentes prises de paroles correspondent exactement à ce que Marta, Edwin et moi souhaitons entendre. J'insiste sur un dernier point : la « réciprocité », car c'est principalement avec ce terme que je peux faire passer le message le plus important et le moins suivi : la nécessité de rembourser, pour que le projet puisse continuer de fonctionner. Dans tous les ateliers, c'est de cette manière que « nous » abordons la nécessité du remboursement des bénéficiaires : le bénéficiaire doit « rendre » pour qu'une autre famille puisse à nouveau profiter du prêt. Il s'agit donc d'un acte de « réciprocité ».

Petit glossaire du vocabulaire utilisé par Heifer pendant les ateliers :

- « remise » (*entrega*) : plutôt que le terme de « prêt » (*préstamo*), c'est le terme « remise, livraison » (*entrega*) qui est utilisé. Heifer préfère parler de « remise de ressources » (*entrega de recursos*), plutôt

que de « prêt », qui renvoie à l'imaginaire de la banque plus qu'à celui de la solidarité locale. Le terme est utilisé de manière très spontanée par tous les bénéficiaires et bientôt par moi également.

-rendre, restituer : le terme « rembourser » est rarement utilisé par Marta et Edwin, qui parle de « rendre » (*devolver*), de restitution (*devolución*). Ce vocabulaire est généralement bien repris par les bénéficiaires, dirigeants et promoteurs qui travaillent depuis plusieurs années avec Heifer. Cependant, il arrive que des bénéficiaires parlent de « remboursements », et se corrigent avec un sourire : « *bon, restitution, comme vous dites à Heifer....* ».

-gré, remerciement (*agrado*) : le terme « taux d'intérêt » est banni du vocabulaire HEIFER (du moins de l'équipe sierra... les salariés d'HEIFER travaillant sur la côte étaient beaucoup plus flexible avec cet idée). Il est remplacé par le terme « *agrado* », difficile à traduire en français mais qui se rapproche de l'idée de remerciement, gré, reconnaissance. Il est souvent traduit directement en kichwa, par des termes multiples (*yapa, camari, mirachi...*) selon la région de la Sierra. J'employais moi-même beaucoup le terme *camari*, à force de l'entendre dans la bouche des paysans. Ces termes kichwa renvoie à la tradition (bien réelle) de toujours remercier un acheteur lors d'une transaction en lui offrant gratuitement quelques produits en plus. Réclamer la « *yapa* » est une des codes des marchés et foires agricoles dans la sierra.

-Ressources (*recursos*) : terme utilisé pour désigner les différents produits (animaux, plantes, semences, équipement) qui composent les prêts.

Des échanges tendus : Dans un deuxième temps, après ce rappel sur les valeurs, les objectifs et le fonctionnement du projet CDR, se met en place une activité plus interactive : chaque *cabildo* se lève et prend la parole pour présenter l'état du projet CDR dans sa communauté (nombres de bénéficiaires actuels, nombre de bénéficiaires depuis le début, montant total des prêts, montant total des remboursements effectués, montant des remboursements en attente...etc.). La plupart des *cabildos* ne dispose pas d'une information complète et fait état d'une comptabilité très déséquilibrée du fond (rares sont les communautés ayant récupéré la totalité des remboursements et ayant pu distribuer de nouveaux prêts).

Cette activité donne lieu à de nombreux échanges tendus :

-entre les *cabildos* et le président de KIPU, qui se tient toujours en retrait, au fond de la salle. Les *cabildos* reproche à KIPU d'avoir délaissé la gestion du fond aux communautés et de ne plus les aider. « *Vous devriez nous aider, nous fournir une formation, nous ne voyons jamais le promotor Antonio...* ». Le président est très énervé, il rappelle que ce se sont les communautés qui ont accusé, il y a un an, KIPU de malversations, et qui ont réclamer que la gestion du CDR passe aux communautés (information capitale que je saisi au vol, personne n'ayant jugé utile de m'en faire part auparavant).

-entre nouveaux et anciens *cabildos*. Les nouveaux, qui apparaissent jeunes et dynamiques, reprochent aux anciens de n'avoir laissé aucun document, aucune archive, sur l'état du fond. Le nouveau *cabildo* de Quimialó, Cristián, âgé de 29 ans (en jean et tee-shirt, il ne porte pas le chapeau traditionnel), se montre très motivé par le projet : « *L'ancien cabildo, le compañero X (murmures dans la salle...) nous a laissé le projet dans un chaos total. Il nous a fallu un an pour récupérer l'information, que l'on peut vous présenter aujourd'hui, compañeros, et qui n'est pas encore complète : aujourd'hui le fond atteint 3040\$, avec l'apport personnel de Mme X, on atteint 4090\$, qui sont dans les mains de 35 bénéficiaires, il y a seulement 90\$ qui n'ont pas été rendu, mais on attend la fin de l'année pour intervenir* ».

Le repas : Après cette activité (Marta a pris des notes sur l'ordinateur de toutes les informations comptables énoncées par les *cabildos* un a un), nous sortons tous ensemble déjeuner dans une petite cantine sur la place principale de Quisapincha. Chacun se regroupe par affinités : le président de KIPU reste en retrait avec quelques

dirigeants. Le promotor Antonio disparaît, il réapparaît dans l'après-midi. Je déjeune avec Marta, Edwin, et le trésorier de Kipu, qui nous parle du président : « Vous savez comment il est... il n'aime pas avoir tort et qu'on lui fasse des reproches... il est comme ça... alors il parle fort, s'échauffe... ». Marta réagit « Quel dommage *compañero*... ça n'avance à rien de se mettre dans des états pareils.... Moi c'est pour ça que je ne viens plus beaucoup vous voir, *compañeros*, à chaque fois que je viens, le président s'énerve... nous à Heifer, on n'est pas là pour ça.... ». Rires. Marta fait quelques blagues sur le repas et le fait que certains ne soient pas encore servi : « c'est qu'Heifer n'a plus d'argent *compañero* ! Restrictions ! ».

Reprise des débats : Après le repas, les débats reprennent sur les thèmes suivant :

-*Dépenser le "camari"*: faut-il autoriser ou pas les communautés (donc leurs autorités, les cabildos), à dépenser le « *camari* » (i.e. les fonds issus du taux d'intérêt) dans autre chose que de nouveaux prêts pour les familles ? Manuel Perez, le président de KIPU, est totalement opposé à cette idée. Mais la majorité des cabildos pensent au contraire qu'il serait juste d'autoriser les dépenses du *camari* pour l'achat de matériel pour la communauté (un ordinateur, des cahiers, des clefs USB...etc.), pour des dons aux écoles ou à Noël, ou encore en cas d'urgence pour un habitant de la communauté. Le *cabildo* de Chaupiloma reconnaît déjà utiliser une part du *camari* pour distribuer des bonbons aux enfants à Noël. Un autre, de Quimdiáló, souhaite investir dans un petit ordinateur portable pour faciliter la gestion du fond. Le trésorier de KIPU intervient : « Et que se passera-t-il quand tu ne seras plus *cabildo*, si ton successeur n'y connaît rien en informatique ? L'ordinateur restera à prendre la poussière, comme celui que nous avons ici... ». Le débat ne débouche sur aucune décision. Pourtant, la position officielle d'Heifer est claire à ce sujet: les fonds doivent être utilisés dans le but de favoriser la transition agroécologique. Mais ni Martha ni Edwin n'interviennent pour le rappeler.

-*Le montant du camari* (i.e. le montant du taux d'intérêt): Certains cabildos réclament le droit de ne pas exiger de *camari*, car c'est une décision qui a été prise en assemblée communautaire et qui doit donc être respectée, sinon les bénéficiaires ne rembourseront rien du tout. Encore une fois, le président de KIPU est totalement opposé à cette idée, puisqu'un des objectifs du CDR est de créer une chaîne de solidarité entre bénéficiaires dans la communauté, matérialisée précisément par le *camari*... Encore une fois, le débat ne débouche sur aucune conclusion, chacun restant sur ses positions.

Fin de l'atelier : Les cabildos commencent à partir un à un. Nous décidons la fin de l'atelier. Le *cabildo* de Quimdiáló, Cristián, nous propose de venir visiter sa chakra (potager). Nous partons donc (Edwin, Marta, Cristián et moi) en pickup vers Quimdiáló, proche d'une quinzaine de minutes. En discutant avec Cristián, j'apprends qu'il suit des cours du soir à l'Université d'Ambato, en agronomie. Nous repartons une heure après, le pickup rempli de trois cageots de fruits cueillis dans les champs de Quimdiáló...

* * *

Annexe 7 : Recensement des activités quotidiennes de l'équipe Sierra (six mois)

Les réunions mensuelles de l'équipe Sierra : elles réunissent le coordinateur zonal, les différents agents de développement, et les volontaires. Chaque personne est en charge d'un axe particulier des projets, ou d'une organisation particulière.

Forme : en général une matinée voire une journée complète. Chacun présente une à une, jour par jour, ses activités du dernier mois. En revenant sur les activités réalisées, les discussions s'animent. C'est un moment de communication où chacun peut exprimer ses inquiétudes, mais aussi ses reproches (envers le siège, envers les organisations, ou envers d'autres membres de l'équipe Sierra). Dans un deuxième temps, est établi le calendrier d'activités pour le mois suivant (de la même manière que précédemment, chaque personne, jour par jour, énonce les activités et rendez-vous qu'elle a planifié

avec les différentes organisations sur les thématiques dont elle est en charge). Ce planning prévisionnel est également envoyé au siège à Quito.

Note sur l'élaboration des tableaux : Le tableau 1 est un résumé statistique des différentes activités (en nombre de journées), réalisé à partir des planifications mensuelles de chaque salarié de l'équipe Sierra. Le tableau 2 reprend les thèmes abordés pendant les différentes réunions entre janvier et juillet 2011, il s'agit donc des activités, des thématiques, des difficultés et questionnements évoqués par l'équipe Sierra.

Type d'activité	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Total en jours	Total en %
Contrôle financier et budgétaire	9	0	1	7	5	22	4
Accompagnement organisationnel divers	18	20	37	28	28	131	24
Formation	26	18	23	16	27	110	21
Réunion interne à Heifer: travail administratif de bureau, réunion d'équipe...etc.	12	25	14	23	25	99	19
Socialisation	6	14	16	13	6	55	10
Politisation	1	1	1	3	4	10	2
Evaluation (interne ou externe): visites des organisations, contrôle du degré de transition agroécologique...etc.	5	0	8	11	0	24	4
Réseaux (invitation à réunions d'autres institutions, voyage à l'étranger...)	2	2	4	20	7	35	7
Formation interne (formation du personnel), recherche (élaboration de documents de réflexion interne à HEIFER)	4	5	13	9	18	49	9
Total (jours)	83	85	117	130	120	535	100

Tableau 1

Activités quotidiennes des agents de développement.	<p>-Contrôle financier et budgétaire : inciter à la dépense des fonds du projet par l'organisation paysanne.</p> <p>-Accompagnement organisationnel: accompagnement (ou forme de contrôle) des organisations paysannes dans :</p> <ul style="list-style-type: none"> -la planification des activités du projet par les organisations -la gestion du projet par l'organisation paysanne (petite réunion de bilan chaque semaine). -la définition du rôle des promoteurs. -la production et diffusion par l'organisation paysanne de matériel tangible de communication (fotos, vidéos, manuels, affiches, calendrier...etc.) liées aux thématiques du projet. <p>-former (capacitation) : sous formes d'ateliers réguliers dont les thèmes et les intervenants sont définis à l'avance avec l'organisation.</p> <p>- «socialiser » : informer dans le but d'une prise de conscience (en général la socialisation peut</p>
--	---

	<p>porter sur les objectifs du projet, sur une thématique comme l'eau ou la souveraineté alimentaire, ou sur un aspect plus technique du projet, comme les règlements du CDR).</p> <p>-« politiser » : aider les organisations dans la formulation de « vision », de programmes, « donner de la logique au discours », une construction, des critères, harmoniser le discours, la position de l'organisation (qui souvent diffère d'un dirigeant à l'autre).</p> <p>-Accompagnement technique en agroécologie et élevage.</p> <p>-Autre :</p> <p>-Réfléchir à de nouveaux projets pour donner continuité aux activités réalisées avec les organisations paysannes.</p> <p>-Collecter le maximum de « preuves » des activités : photos, témoignages, vidéos... etc. pour envoyer à HEIFER International afin de justifier de l'emploi de fonds et de solliciter de nouveaux fonds.</p> <p>-harmoniser les critères et indicateurs des projets avec les nouvelles orientations de Heifer International.</p>
Thématiques	<p>-administratif et financier.</p> <p>-santé, plantes médicinales (« santé ancestrale», "jardins médicinaux")</p> <p>-alimentation, souveraineté alimentaire</p> <p>-agroécologie</p> <p>-récupération des cultures, traditions ancestrales, « sagesse ancestrale »</p> <p>-plaidoyer politique</p> <p>-commercialisation</p> <p>-Elevage de petits animaux</p> <p>-Leadership (renforcement des capacités de leadership des paysans)</p>
Difficultés quotidiennes évoquées par les membres de l'équipe.	<p>-rythme des dépenses des fonds du projet trop lent dans les organisations : il faut dépenser, sinon, comment justifier de nouvelles demandes de fonds à HEIFER International ?</p> <p>-Les nouvelles pièces à joindre à toute demande de virement de fond de HEIFER vers une organisation paysanne : documents difficiles à obtenir, qui impliquent beaucoup de procédures pour les organisations, et une nécessaire croissante complexification de l'organisation.</p> <p>-Espaces de discussion et débat convoqués par HEIFER sont utilisés à d'autres fins (promotion de dirigeants ou d'autres projets, notamment ceux de la Food Agriculture Organisation...).</p> <p>-Activités mises en place par HEIFER également détournées par des dirigeants travaillant pour d'autres projets et cherchant à profiter des nouveaux contacts créés.</p> <p>-Manque d'investissement des organisations paysannes dans le projet : ne prennent pas de décisions, ont peur des responsabilités à assumer.</p> <p>-parfois l'organisation utilise le projet pour augmenter son nombre de membres... (COCPROP !).</p> <p>-perte des paysans formés par HEIFER (vont ailleurs, sur d'autres projets, ne font plus d'agroécologie....etc.).</p> <p>-Problèmes de communication entre l'organisation paysanne et les bénéficiaires (sur les convocations à certains évènements par exemple... bénéficiaires informés par la radio !).</p> <p>-Stratégie de promotion, individuelle et familiale de certaines organisations : « <i>n'est-on pas en train de soutenir un cercle familial ?</i> » (Edwin, parlant de la COCPROP).</p>
Solutions envisagées par l'équipe.	<p>-Contourner ces stratégies individuelles ou organisationnelles... (en s'adressant aux groupes de femmes par ex. solution trouvé par Fausto pour faire avancer le projet dans la COMICH).</p> <p>-les promoteurs sont des personnages clefs, extrêmement important pour la bonne marche des projets, surtout en contexte de réduction des équipes de terrain et des possibilités de suivi des bénéficiaires... Il faut donc centrer les efforts de l'équipe sur la formation et le suivi de ces promoteurs.</p>
Questionnements, inquiétudes plus générales de l'équipe.	<p>-Inquiétude sur les nouvelles orientations d'HEIFER International : « <i>tout est juste un prétexte pour transformer HEIFER ecuador en bailleur de fond, et virer peu à peu tout le personnel. Tout ça c'est déjà passé chez Swissaid, ce n'est pas nouveau comme processus</i> » (Edwin, en colère).</p> <p>-Fausto : le changement est là, il faut faire avec. On va devoir changer nos manières de travailler, être moins présent dans les organisations, toujours collecter des documents de preuves des réalisations des activités du projet.</p> <p>-Fausto : « <i>tous les projets continueront d'être approuvés ou non par HEIFER International, même si HEIFER International décide de ne pas les financer. Donc, ça ne donne pas plus de liberté à chaque bureau-pays pour définir ses propres lignes d'action...</i> »</p>

Tableau 2

Annexe 8 : Liste des entretiens

- **Dirigeants et promoteurs du MICC et de la COMICH :**

Entretien N°1 : Gloria, environ 60 ans, trésorière de la COMICH, responsable du projet avec HEIFER Ecuador.

Entretien N°2 : entretien collectif avec Gloria, Miguel (40 ans), Emilio (28 ans) et Bernardo (39 ans), promoteurs du projet avec HEIFER Ecuador.

Entretien N°3 : Abraham (environ 60 ans), Dirigeant du MICC (responsable de la communication) et responsable du projet avec HEIFER Ecuador.

Entretien N°4 : Maritza (40 ans), équipe technique du MICC, responsable de la relation avec les organismes de développement.

Entretien N°5 : Blanca Cecilia (27 ans), dirigeante du MICC (commission Femmes et Famille).

Entretien N°6 : Jose Maria (39 ans), dirigeant du MICC (commission Terres et Ressources naturelles), et promoteur du projet avec HEIFER Ecuador.

Entretien N°7 : Mario (40 ans), président du MICC.

- **Entretiens avec le personnel d'HEIFER Ecuador :**

Entretien N°8 : Germania (environ 40 ans), responsable du projet « Compartir de Recursos ».

Entretien N°9 : Fausto (entre 50 et 60 ans), coordinateur de la zone Sierra.

Entretien N°10 : Martha (50 ans), vétérinaire, équipe Sierra.

Entretien N°11 : Mauricio (30 ans), ancien ingénieur agronome chez HEIFER, équipe Sierra.

- **Entretien autres :**

Entretien N°12 : Paco Ron (environ 70 ans), directeur du CAAP (Centre Andin d'Action Populaire).

1. Comment en êtes-vous arrivé à travailler ici, au sein de cette ONG ?

- Avez-vous travaillé dans d'autres organismes de développement avant d'être en poste ici ?
- Avez-vous toujours eu des postes de terrain comme celui-ci ?
- Lorsque vous êtes entré dans cette ONG, vous pensiez y rester si longtemps ? Qu'est-ce qui vous a fait y rester ? Vous vous y voyiez encore longtemps ?

2. En quoi consiste votre travail à vous, comment me le décririez-vous ? Quel est donc votre rôle selon vous, comment vous vous voyez, pourquoi êtes-vous là ?

- Y a-t-il une part d'engagement politique dans votre travail ? (Par exemple, lorsque le projet parle du « modèle agroécologique », comme un « mode de vie qui touche tous les domaines de la vie en communauté »... c'est une position que vous assumez, personnellement ?).

3. Vous travaillez avec les dirigeants, les bénéficiaires et les *promoteurs*. Comment sont vos relations avec eux ? Y'a-t-il une différence dans la manière de travailler avec ces trois publics ? Est-ce plus facile avec l'un qu'avec l'autre... ?

- vous, quel type de relation essayez-vous d'établir avec eux ? (ce sont des collègues...des collaborateurs... ou plus que ça ?).
- comment vous voient, selon vous, les paysans avec qui vous travaillez ?

4. Pouvez-vous me décrire le milieu d'où vous venez, que faisaient vos parents, vous-même, quelles études avez-vous suivi et pourquoi ?

- (Si parents agriculteurs), pourquoi ne pas avoir repris cette activité ?
- (si natif de Quito) qu'est-ce qui vous a poussé à abandonner la capitale pour un travail de terrain dans la campagne, était-ce un choix de longue date, une envie subite ?
- (Si natif de province) pourquoi être restée ? (vous pourriez gagner bien mieux à Quito, à formation égale... !).
- C'est un travail qui vous demande beaucoup d'engagement, en temps et en énergie, un travail difficile à concilier avec une vie de famille « organisée » ... Alors, pourquoi continuer ?
- Dans votre famille proche (votre femme, vos enfants, vos frères...), y a-t-il d'autres personnes qui travaillent dans le secteur du développement rural/social... ? (si oui, questions sur les conditions de la rencontre du conjoint).

6. Lorsque vous étiez plus jeune, étiez vous actif dans une organisation de quartier (association de jeunes, organisation paroissiale, organisation politique...autre) ?

- Si oui, combien de temps à durer cet engagement ? De quoi étiez-vous en charge ?
- Qu'est-ce que vous a apporté cette expérience selon vous, qu'en avez-vous tirée ? A-t-elle changé des choses chez vous (votre personnalité, votre vision de la communauté, du développement, vos opinions politiques) ?
- Y avez-vous fait des rencontres importantes ?
- Continuez-vous aujourd'hui cet engagement? (Dans le cas d'un arrêt : pourquoi avez-vous arrêté ?).

7. En tant que travailleur d'une ONG, vous sentez-vous également « militant » (*activista social*) ?

- Comment sont vos relations avec le reste de l'équipe zonale ?

- Vous travaillez plutôt seul, ou en groupe ?
- Qu'est-ce qui vous rapproche (si tant est que quelque chose vous rapproche !) ?

8. Quels sont vos meilleurs souvenirs liés à la réalisation d'un projet ?

Quels sont les moments importants, pour vous, dans la réalisation d'un projet, les moments clefs ?

Et les moments délicats ?

- A quelles difficultés devez vous faire face dans votre travail avec les organisations paysannes ?
- Lorsque ces difficultés surviennent, qu'est-ce qui est fait pour les résoudre ?
- Et selon vous, qu'est-ce qu'il *devrait* être fait ?
- Ces problèmes que vous m'évoquez sont-ils tous abordés et débattus en réunion d'équipe ? Est-ce que vous transmettez également au siège ? (en fonction de la réponse, oui : qu'en dit le siège ?). Est-ce que le siège s'intéresse à ces problèmes ?

9. Dans votre travail quotidien, quelles sont les activités que vous préférez ?

Quelles sont les activités que vous n'aimez pas, ou aimez le moins ?

10. Comment sont vos relations avec l'équipe du siège ? Comment la qualifieriez-vous ?

- Vous sentez-vous parfois sous pression ? Si oui, comment faites-vous alors pour « échapper » ou « diminuer » cette pression ?
- Concrètement, votre travail se divise entre, une part sur le terrain de formation et de suivi...et une part administrative au bureau (les évaluations, cadres logiques...etc.) Cette division a-t-elle toujours existé ? Ou avez-vous observé une évolution, des changements dans les différentes tâches qui vous sont confiées ? A terme, comment voyez-vous l'évolution de cette répartition ?
- Vous sentez-vous formée pour ça ? Comment procédez-vous alors ?

11. Lorsqu'un nouveau projet est lancé avec une organisation paysanne, d'où vient l'initiative ? Vous-même, avez-vous un rôle à joué là dedans ?

- par exemple, dans le cas du nouveau projet avec Maca Grande, qui était déjà une organisation partenaire d'HEIFER, pourquoi avoir choisi de nouveau Maca Grande pour le nouveau projet...alors que le premier projet s'était mal passé... ?! Pourquoi ne pas avoir tenté un partenariat avec une organisation plus...« fiable » ?
- qu'est-ce qui est déterminant, selon vous, dans le choix d'une organisation partenaire ? Et sur quelles preuves tangibles s'appuie HEIFER ?

12. Est-ce que vous vous sentez, personnellement, proche des revendications des organisations paysannes et indigènes ? Pensez-vous avoir un rôle à y jouer, en tant que travailleur d'ONG ?

Tout le monde partage-t-il votre position au sein de votre ONG... ?

13. Vous-même, qu'attendez-vous d'un projet de développement rural ? Et êtes vous satisfait, généralement, des différents projets auxquels vous avez participez ? (Ou alors des frustrations ... ?)

14. Auriez-vous quelque chose d'autre qui vous semble important à me dire, que je n'aurai pas, ou pas assez, abordé ?

1. Vous êtes dirigeant de l'organisation paysanne X, actuellement au poste de (trésorier / président / secrétaire / autre). Depuis combien de temps faites-vous parti de l'équipe de dirigeants de l'organisation ? Comment en êtes-vous arrivé à être dirigeant ici ?

2. Comment définiriez-vous votre rôle de *dirigeant*, cela représente quoi pour vous, d'assumer cette fonction ?

-Pourquoi vous-êtes vous lancé dans cette aventure, qu'est-ce qui vous a motivé ?

-Vous vous représenterez aux prochaines élections des dirigeants ? (En fonction de la réponse : qu'est-ce qui vous pousse à continuer ? / Qu'est-ce qui vous pousse à arrêter ?).

3. Décrivez-moi un peu les tâches d'un dirigeant, une semaine type pour vous par exemple, comment cela se passe ?

-En ce moment, sur quoi travaillez-vous ? (En fonction de l'actualité politique immédiate de l'organisation, posez les questions adaptées : sur les élections au sein de l'organisation, sur les événements et convocations Ecuarunari / CONAIE... et enfin, sur les projets de développement).

4. Quels sont les projets de développement que réalise l'organisation en ce moment ? Avec quelle institution ?

-Cela représente combien de bénéficiaires (jusqu'ici et au total) ?

-Vous, vous vous occupez personnellement d'un projet en particulier ?

-En quoi consiste votre rôle, votre travail sur ce projet ? Cet investissement représente combien de temps pour vous sur une semaine par exemple, vous y consacrez combien de jours / d'heures ?

-Cela vous semble suffisant / trop / insuffisant ?

5. J'imagine que vous êtes beaucoup en relation avec les ONG pour réaliser ces projets... Comment sont vos relations avec les gens de ces ONG... ?

6. Qui décide du contenu du projet (les activités, les objectifs...)?

-Par exemple, pour le projet avec HEIFER, qui a eu en premier l'idée d'un projet commun, l'organisation ou HEIFER ? Où c'est peut-être plus compliqué... ?

-Vous, personnellement, avez-vous été consulté en tant que dirigeant dans la définition du projet ?

-Comment s'opère le choix des bénéficiaires ? Vous y avez participé ? (Si oui, comment ? si non, vous semble-t-il que la sélection a été judicieuse ? sinon, pourquoi ? n'avez-vous pas essayé d'influencer la décision ?). Par exemple, sur le projet HEIFER, pourquoi avoir choisi la communauté x plutôt que la communauté y ?

7. Y a-t-il des désaccords entre dirigeants sur les modalités du projet (les objectifs, le choix des bénéficiaires...etc.) ?

-Pourriez-vous me donner quelques exemples... ?

-Cela a-t-il des conséquences pour l'organisation, sur le reste de ses activités... ?

8. Avez-vous parfois des désaccords avec les gens des ONG? Arrivez-vous à faire valoir votre point de vue, votre sentiment auprès d'eux ? Vous pourriez me donner quelques exemples ? Comment ça se passe lorsque vous êtes en désaccord ?

-Quelles sont, généralement, les inquiétudes des ONG quand à la réalisation du projet ?

-Vous sentez-vous parfois un peu sous pression ? Pourquoi ? Dans ce cas, comment réagissez-vous ?

9. Vous-même, qu'attendez-vous d'un projet de développement rural ? Et êtes vous satisfait, généralement, des différents projets auxquels vous avez participé ? (Ou alors des frustrations ... ?)

10. Je sais que la plupart du temps, la relation avec les bénéficiaires, leur suivi, est assuré par les promoteurs...

-Sur le projet HEIFER, combien de *promoteurs* travaillent en ce moment ?

-Ce sont les mêmes depuis le début, où y a-t-il eu des changements... ? (Pourquoi... ?)

-Vous-même, avec qui êtes-vous le plus en contact : avec les bénéficiaires, avec les promoteurs ou avec les gens des ONG... ?

-Combien de fois par semaine / mois, faites-vous une réunion avec les promoteurs ? Comment planifiez-vous ces réunions, qui décident ?

11. Avez-vous déjà assisté à des ateliers avec les bénéficiaires ?

-Vous aviez participé à la préparation de cet atelier ? Comment vous avez trouvé ça ? Il y a eu une bonne participation ? (en fonction de la réponse : qu'est-ce qui aurait pu être amélioré selon vous... ?).

12. Pourriez vous me raconter un peu lorsque vous étiez jeune, où avez-vous fait votre scolarité ? (une école de la paroisse, de la communauté, d'une ONG, dans la capitale provinciale... ?). L'enseignement était-il bilingue ? Comment cela se passait-il, quels souvenirs vous en gardez ?

-Êtes-vous nombreux aujourd'hui dans l'organisation, parmi les autres dirigeants, à avoir suivi ce même type d'enseignement ?

-Actuellement, suivez-vous des études en parallèle (si personne jeune) ? Quelle est votre profession initiale ?

13. Je sais qu'il y a eu, dès les années 1970, des missionnaires (donner quelques détails en fonction du lieu) qui travaillaient dans la province. Vous-même, avez-vous collaboré avec eux, ou votre famille ? Quels sont les projets qui ont été menés à bien ? (Selon âge du *promotor*) vos parents peut-être ont-ils plus vécu cette époque (incitation à le faire parler de ses parents...).

-Il y avait plusieurs conflits de terres dans la région non.... ? Les gens d'ici ont du se battre aussi pour récupérer des terres, comment ça s'est passé ? Vous aviez de l'aide extérieure ? Quels ont été vos soutiens ? Comment s'est organisée la lutte ? (il faut que des noms d'organisations paysannes surgissent spontanément !)

-Vous-même, avez-vous été actif dans une organisation de quartier (organisation de femme, de jeune, de sport, ...etc.) dans votre communauté, ou ailleurs ?

-De quoi étiez-vous en charge et combien de temps à durer votre engagement ?

-Qu'est-ce que vous tirez de cette expérience ? Cette expérience a-t-elle changé des choses pour vous (votre personnalité, votre vision de la communauté, vos opinions politiques...) ?

-Avez-vous fait des rencontres importantes à cette époque ?

14. Plus tard, dans les événements du début des années 90 (les deux soulèvements indigènes de 1990 et 1994), les gens d'ici y ont participé ? Comment ça s'est passé, quels souvenirs vous en gardez ? (Ou, si dirigeant jeune), vos parents vous en ont beaucoup parlé ? Qu'est-ce que ça a changé ici dans la communauté ? Les dirigeants actuels de l'organisation paysanne X et de votre communauté ont participé à ces événements ?

- Selon vous, qu'est-ce qu'il faut à un dirigeant pour pouvoir être élu ?
- Et qu'est-ce qu'il faut à un dirigeant pour être un « bon » dirigeant ?

**15. (en fonction de la réponse à la question 1, reprendre des éléments de sa réponse pour approfondir)
Racontez moi un peu votre carrière de dirigeant... comment cela a-t-il commencé ?**

- Avez participé à plusieurs projets de développement rural avant celui-ci ? Combien, lesquels ? Et à quel titre (bénéficiaire, promoteur, coordinateur...) ?
- Et la première fois, comment en êtes-vous arrivé à participer à un projet de développement (il peut s'agir d'une initiative propre, d'une demande d'un dirigeant, d'un ami, des bénéficiaires...).
- Avez-vous vécu la réalisation d'un projet du début à la fin ? Vous-même avez-vous dû abandonner parfois ? Pour quelles raisons ?
- Avec quelles différentes ONG avez-vous travaillé jusqu'ici ?
- Avez-vous déjà travaillé sur plusieurs projets avec le même personnel des ONG ? Y a-t-il, au fur et à mesure des projets, des techniciens, des agronomes, des travailleurs des ONG avec qui vous avez pu sympathiser, développer une amitié ?

16. Auriez-vous quelque chose d'autre qui vous semble important à me dire, que je n'aurai pas, ou pas assez, abordé ?

Guide d'entretien – Promoteurs

1. Si je ne me trompe pas, vous êtes *promotor* pour l'organisation paysanne X, sur le projet « *Compartir de Recursos* », mené avec la Fondation HEIFER Ecuador. Vous êtes vous-même paysan agriculteur, de la communauté X, c'est bien ça ? Comment en êtes-vous arrivé à travailler sur ce projet ?

172

2. Pourriez-vous me raconter un peu lorsque vous étiez jeune, où avez-vous fait votre scolarité ? (une école de la paroisse, de la communauté, d'une ONG, dans la capitale provinciale... ?). L'enseignement était-il bilingue ? Comment cela se passait-il, quels souvenirs vous en gardez ?

-Êtes-vous nombreux aujourd'hui dans l'organisation, parmi vos *compañeros*, à avoir suivi ce même type d'enseignement ?

-(Si *promotor* jeune), suivez-vous des études en parallèle ? Dans quel établissement ? Pourquoi ?

3. (Si présence de missionnaires dans cette communauté). Je sais qu'il y a eu, dès les années 1970, des missionnaires (donner quelques détails en fonction du lieu) qui travaillaient dans votre communauté. Vous-même, avez-vous collaboré avec eux, ou votre famille ? Quels sont les projets qui ont été menés à bien ? (Selon l'âge du *promotor*) vos parents ont-ils plus vécu cette époque (incitation à le faire parler de ses parents...).

-Il y avait plusieurs conflits de terres dans la région non.... ? Les gens d'ici ont dû se battre aussi pour récupérer des terres, comment ça s'est passé ? Vous aviez de l'aide extérieure ? Quels ont été vos soutiens ? Comment s'est organisée la lutte ? (il faut que des noms d'organisations paysannes surgissent spontanément !)

-Vous-même, avez-vous été (ou êtes, si *promotor* jeune) actif dans une organisation de quartier (organisation de femme, de jeune, de sport, ...etc.) dans la communauté ?

-De quoi étiez-vous en charge et combien de temps à durer votre engagement ?

-Qu'est-ce que vous tirez de cette expérience ? Cette expérience a-t-elle changé des choses pour vous (votre personnalité, votre vision de la communauté, vos opinions politiques...) ?

-Avez-vous fait des rencontres importantes à cette époque ?

4. Plus tard, dans les événements du début des années 90 (les deux soulèvements indigènes de 1990 et 1994), les gens d'ici y ont participé ? Comment ça s'est passé, quels souvenirs vous en gardez ? (Ou, si le promotor est jeune), vos parents vous en ont beaucoup parlé ? Qu'est-ce que ça a changé ici dans la communauté ? Les dirigeants actuels de l'organisation paysanne X et de votre communauté ont participé à ces événements ?

-Pourquoi les dirigeants (de l'organisation paysanne X et de la communauté X) actuels ont été élus ?

-Selon vous, qu'est-ce qu'il faut à un dirigeant pour pouvoir être élu ?

-Et qu'est-ce qu'il faut à un dirigeant pour être un « bon » dirigeant ?

-Actuellement, combien de projet sont en cours actuellement dans votre communauté ou avec l'organisation paysanne à laquelle vous êtes affiliée ? Y-a-t-il une concertation, une coordination, à un moment donné, entre ces différents projets... ? (Si oui, comment ça se passe ? Si non, mais cela ne cause-t-il pas des conflits, par moments entre les dirigeants qui travaillent sur des projets différents... ?).

5. Comment définiriez-vous aujourd'hui votre rôle de *promotor* ? Pour vous, en tant que promotor, comment vous vous voyez ? Pensez-vous qu'un projet de développement puisse se réaliser sans promotor ?

-Qu'est-ce qui vous distingue, par exemple, des dirigeants de l'organisation paysanne ? (Et, dans le cas où le promotor est aussi dirigeant), comment différenciez-vous vos deux activités ? Pourquoi avez-vous décidé d'être promotor, en plus de vos responsabilités de dirigeants ? C'est un travail important pour vous ?

-Comment vous voient les bénéficiaires selon vous ? Comment vous voient les dirigeants de l'organisation X ? Comment vous voient les travailleurs des ONG ? Et vous-même, vous vous sentez plus proches des bénéficiaires, plus proches des ONG ou plus proches des dirigeants ? En plus, chacun d'eux ont des exigences différentes...ça ne doit pas être simple à gérer.... ?

6. (en fonction de la réponse à la question 1) Racontez moi un peu votre carrière de promotor... comment cela a-t-il commencé ?

-Avez participé à plusieurs projets de développement rural avant celui-ci ? Combien, lesquels ?

-Et la première fois, comment en êtes-vous arrivé à participer à un projet de développement (il peut s'agir d'une initiative propre, d'une demande d'un dirigeant, d'un ami, des bénéficiaires...).

-Avez-vous vécu la réalisation d'un projet du début à la fin ? Ou y a-t-il eu des changements de *promotores* en cours de projets ? Vous-même avez-vous du abandonner parfois ? Pour quelles raisons ?

-Avec quelles différentes ONG avez-vous travaillé jusqu'ici ?

-Avez-vous déjà travaillé sur plusieurs projets avec le même personnel des ONG ? Y a-t-il, au fur et à mesure des projets, des techniciens, des agronomes, des travailleurs des ONG avec qui vous avez pu sympathiser, développer une amitié ?

7. Comment sont vos relations avec les gens de ces ONG... ? Avez-vous parfois des désaccords ? ... Arrivez-vous à faire valoir votre point de vue, votre sentiment auprès d'eux ? Vous pourriez me donner quelques exemples ? Comment ça se passe lorsque vous êtes en désaccord ?

-Quelles sont, généralement, les inquiétudes des ONG quand à la réalisation du projet ?

-Vous sentez-vous parfois un peu sous pression ? Pourquoi ? Dans ce cas, comment réagissez-vous ?

8. Comment sont vos relations avec les bénéficiaires, avec les familles que vous suivez... ?

-Ce n'est pas parfois un peu difficile d'être à la fois porte parole du projet et porte parole des familles... ?

-Vous les connaissez bien les bénéficiaires (je veux dire, ce sont des gens de votre communauté, que vous connaissez depuis longtemps... ?). Cela arrive -t-il que des familles se plaignent de tel aspect du projet, vous demande d'obtenir quelque chose de l'ONG, un changement, sur tel ou tel objectif, telle ou telle activité... ?

9. Qui a décidé du contenu du projet selon vous (les activités, les objectifs...)? Avez-vous été consulté dans la définition du projet ? Et le choix des bénéficiaires, vous y avez participé ? (Si oui, comment ? si non, vous semble-t-il que la sélection a été judicieuse ? sinon, pourquoi ? n'avez-vous pas essayé d'influencer la décision ?).

Sur le projet « Compartir de Recursos » plus précisément :

-comment ont été choisis les bénéficiaires ? Comment leur a été présenté le projet ?

-Y a-t-il eu des questions, des réactions, des critiques de leur part ?

-Qu'est-ce que vous en pensez, vous, de ces réactions ?

-Comment a réagit l'ONG (HEIFER) face à ça ? Et, la situation s'est-elle améliorée, les familles ont-elles trouvées réponses à leurs questions / inquiétudes ?

-L'organisation paysanne aurait pu choisir de travailler avec une autre communauté....pourquoi la vôtre ?

10. Vous-même, qu'attendez-vous d'un projet de développement rural ? Et êtes vous satisfait, généralement, des différents projets auxquels vous avez participez ? (Ou alors des frustrations ... ?)

11. Auriez-vous quelque chose d'autre qui vous semble important à me dire, que je n'aurai pas, ou pas assez, abordé ?